

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI
“FEDERICO II”**



**FACOLTA' DI ECONOMIA
Dipartimento di Economia Aziendale**

DOTTORATO DI RICERCA IN ECONOMIA AZIENDALE – XXII CICLO

Tesi di Dottorato

Il processo acquisitivo nei settori *knowledge-intensive* nell'ottica delle *dynamic capabilities*

Relatore:
Ch.ma Prof.ssa Maria Rosaria Napolitano

Candidato:
Dr. Giuliano Bascetta

Coordinatore del corso di dottorato:
Ch.ma Prof.ssa
Adele Caldarelli

Abstract:

Il lavoro è incentrato su un modello che a partire dalla c.d. prospettiva di processo relativa ai fenomeni di fusione ed acquisizione aziendale, individua, per le acquisizioni orizzontali realizzate nei settori caratterizzati dall'alta tecnologia (*knowledge intensive*), un duplice ruolo delle *dynamic capabilities*: quello di antecedenti e quello di risultato (*performance*) del processo stesso.

Nel modello proposto, le *dynamic capabilities* di ordine elevato (*hi order dynamic capabilities*), di portata più ampia e già possedute dall'azienda, costituiscono un antecedente della *performance* di successo per le acquisizioni orizzontali nel settore oggetto di studio. Allo stesso tempo le *dynamic capabilities* acquisitive si implementano nel corso di acquisizioni successive e costituiscono esse stesse uno dei risultati delle acquisizioni precedenti. L'impresa, infatti, può capitalizzare l'esperienza relativa alle diverse fasi delle acquisizioni trasformandola in conoscenza e ciò le consente di potenziare le diverse componenti delle *acquisition capabilities*. Tale capitalizzazione può avvenire in modo più o meno diretto a seconda che si assuma sotto forma di conoscenza tacita e socialmente complessa o, attraverso un processo di *knowledge management*, venga realizzata la sua articolazione e/o codificazione. Il modello individua nel dettaglio le *capabilities* "chiave", le *capabilities* prettamente acquisitive e *sector related* e le loro interazioni in un processo esperienziale e di *knowledge management* in grado di realizzare *performance* positive e ripetute. Il lavoro viene concluso con un caso aziendale.

INDICE

SEZIONE 1: LE DYNAMIC CAPABILITIES DELL'ACQUIRER COME ANTECEDENTI DELLA PERFORMANCE ACQUISITIVA

<i>Introduzione</i>	4
<i>1.1 Le dynamic capabilities: definizione e fondamenti teorici</i>	5
<i>1.2 L'affinità e la configurazione del costrutto</i>	13
<i>1.3 Complessità ambientale, processi esperienziali e dynamic capabilities</i> .	18
<i>1.4 Le dynamic capabilities fondamentali, i loro antecedenti e le microfoundations</i>	25
<i>1.5 Conclusioni</i>	51

SEZIONE 2: LA DYNAMIC CAPABILITY ACQUISITIVA NEI SETTORI KNOWLEDGE INTENSIVE NELLA PROSPETTIVA DI PROCESSO

<i>Introduzione</i>	56
<i>2.1 Le specificità delle acquisizioni orizzontali nei settori knowledge intensive</i>	57
<i>2.2 La acquisition-based dynamic capability e la prospettiva di processo</i>	59
<i>2.3 La selection capability</i>	63
<i>2.4 La identification capability</i>	72
<i>2.5 La integration/reconfiguration capability</i>	84
<i>2.6 Conclusioni</i>	98

SEZIONE 3: IL CASO EXPRIVIA

<i>Introduzione</i>	100
<i>3.1 La società: caratteristiche organizzative e di mercato</i>	101
<i>3.2 La strategia di acquisizioni e fusioni</i>	108
<i>3.3 La gestione del processo acquisitivo</i>	122
<i>3.4 La valutazione della performance dell'acquisizione</i>	135
<i>3.5 Conclusioni</i>	137
<i>Riferimenti bibliografici</i>	139

SEZIONE 1: LE DYNAMIC CAPABILITIES DELL'ACQUIRER COME ANTECEDENTI DELLA PERFORMANCE ACQUISITIVA

Introduzione

La presente sezione mira alla definizione di un modello che individui le *dynamic capabilities* di più ampia portata e chiarisca le relazioni fondamentali che sussistono tra le diverse *capabilities* e tra queste e le altre risorse dell'impresa. Il lavoro è funzionale a comprendere in che modo le *capabilities* fondamentali possano costituire gli antecedenti delle *capabilities* acquisitive esaminate nel successivo capitolo.

Al fine di definire il concetto di *dynamic capability* è apparso indispensabile ricostruire la relazione con le scuole e le discipline da cui si sono originati i fondamenti teorici degli studi sulle *dynamic capabilities*. Successivamente, vengono classificate ed individuate, in relazione alla complessità ambientale, i diversi ordini di *dynamic capabilities*. Infine, viene ricostruito un modello unitario che individua le *capabilities* fondamentali con i loro antecedenti e *microfoundation*.

Nel corso di questo lavoro i termini *capability* e *competenza* verranno utilizzati come sinonimi.

1.1 Le dynamic capabilities: definizione e fondamenti teorici

Una *dynamic capability* può essere definita come “*the capacity of an organization to purposefully create extend or modify its resource base*” (cfr. Helfat et al., 2007:4). La definizione accolta riflette l’evoluzione concettuale che ha portato a definire e successivamente a reconsiderarne il concetto.

Il concetto di *dynamic capability* ritrova le sue fondamenta in due filoni della letteratura: quella sulla *Evolutionary Economics* e quella sul *Management Strategico* relativa alla *Resource Based View*, di cui costituisce un’estensione.

1.1.1 Le basi evoluzioniste del costrutto

La prima scuola, che si fa risalire alla prospettiva evoluzionista di Shumpeter e che ritrova una più recente configurazione con Nelson e Winter (1982), pone come presupposto dell’analisi il cambiamento che avviene costantemente in economia e che evidenzia l’esistenza di un processo evolutivo di tipo darwiniano. Il modello evidenzia meccanismi in grado di attivare la “selezione”, di generare la “variazione” (o mutazione nella terminologia originale delle scienze biologiche) e di provvedere alla “conservazione” o “auto-replicazione/riproduzione”. Le imprese vengono identificate come generatrici di “variazione”: hanno strutture diverse e pongono in essere modelli di comportamento eterogenei realizzando modalità di competizione distintive, così facendo consentono ai mercati di agire come veicoli di “selezione” e promozione dei modelli di successo. Tali modelli di azione standardizzati e costantemente implementati vengono definiti *routine*

organizzative. Attraverso le *routine* organizzative quindi le imprese si garantiscono la “conservazione”.

Il modello evoluzionista costituisce una base per il costrutto di *dynamic capability* per diversi motivi. Innanzitutto il concetto di *routine* e quello di *capability* sono strettamente interrelati. Nella prima formulazione i concetti vengono sovrapposti: Nelson e Winter (1982) affermano che se al termine *ruotine* si attribuisce il significato comune di modalità sostanzialmente ripetitiva, gran parte del comportamento di impresa non è *routinario*, ma lo diventa se nel termine si includono le accezioni di “*regolare e prevedibile*” specialmente “*se si comprende che il termine include disposizioni relativamente costanti ed euristiche strategiche che modellano l’approccio dell’impresa rispetto ai problemi non routinari che si trova ad affrontare*” (1982:15).

Per Winter (2000:983; 2003:991) il concetto di *ruotine* organizzativa include quello di *organizational capability* (costrutto analogo a quello di *dynamic capability*) che viene definita come “*a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization’s management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type.*”

Altra parte della letteratura ritiene al contrario che le *capability* abbiano una portata più ampia delle *routine* ed implicino intenzionalità (Dosi et al., 2000). Secondo questo approccio le *routine* organizzative, invece, non sono necessariamente di ampia portata, nè tantomeno presuppongono uno scopo evidente, poichè spesso sono rinvenibili in contesti in cui non vengono neanche

spiegate, ma semplicemente realizzate. Il concetto di *routine* non esclude la possibilità di decisioni cosce riguardo al suo esercizio, ma queste non sono elementi fondamentali. In questo caso è il concetto di *capability* ad includere quello di *routine*. Le *routine* vengono viste come i “mattoni” delle *capability* a cui però spesso vanno aggiunte altre risorse (2000:4).

I due approcci sono contrapposti solo terminologicamente poichè Winter suddivide le *routine* in più ordini e quelle al livello più elevato (*hi-order*) le fa coincidere con le *capability*. Sia le *capability* che le *ruotine* implicano attività organizzata e un certo grado di ripetitività, che è elevata nel caso delle *ruotine* di basso ordine (*low-order*) mentre nel caso delle *capability* o delle *routine* di alto livello appare come regolarità e prevedibilità, che arriva a definire modelli decisionali e comportamentali in grado di modellare le scelte attuali o future. La distinzione più rilevante appare quindi quella tra *operational resource* e *dynamic capability* (o *routine di alto livello*).

Al livello più elevato il comportamento viene attuato con intenzionalità, deliberazione conscia, pianificazione ed esperienza in contrasto con il carattere quasi automatico delle performance delle *routine* operative di basso livello (Dosi et al., 2000, Winter, 2003, Eisenhardt e Martin (2000); Helfat et al., 2007).

Winter (2003) chiarisce inoltre che se le *dynamic capabilities* non vanno confuse con le *routine di basso ordine* non bisogna neanche confonderle con il comportamento dell'azienda posto in essere in assenza di modelli decisionali e

comportamentali. Tale tipologia di comportamento viene definito *ad hoc problem solving* e decisamente distinto dalle *dynamic capability*.

La metafora riportata da Winter (2003), che chiarisce il ruolo delle *dynamic capabilities* rispetto alla risoluzione di problemi in assenza di modelli di riferimento (*ad hoc problem solving*), è quella del Jazz che, come l'improvvisazione organizzativa supportata da *dynamic capabilities*, fa riferimento a “*modelli fondamentali e a performance già realizzate, a un fondo di micro-modelli che vengono ricombinati e posti in sequenza secondo modalità creative*” (Minter, Bassoff e Moorman, 2001 cit. in 2003:993).

1.1.2 Le basi dello *Strategic Management*: la *Resource Based View* e la *knowledge based theory*

La teoria della *Resource Based View* (RBV) fornisce un altro pilastro al costrutto delle *dynamic capabilities*. La RBV dell'impresa costituisce una struttura teorica autorevole per comprendere le modalità attraverso le quali può essere conseguito e sostenuto nel tempo il vantaggio competitivo (Penrose, 1959; Barney, 1991, 2006; Peteraf, 1993; Prahalad e Hamel, 1990; Dierickx, I.; Cool, K., 1989; Wernerfelt, 1984; Grant, 1996).

La RBV costituisce una base teorica per il costrutto di *dynamic capability* per quattro ordini di motivi: per la definizione di *resource base*, per la definizione di

vantaggio competitivo basato sulle risorse e del *framework* VRIO¹, per il peso dato alla conoscenza dall'evoluzione da una branca della letteratura della RBV ed, infine, per il limite principale dell'approccio RBV a cui le *dynamic capability* pongono rimedio.

La RBV si focalizza sull'organizzazione interna delle imprese e sostiene che la base per il vantaggio competitivo risiede in primo luogo nel fascio di risorse a disposizione dell'impresa. In realtà sono due le ipotesi alla base della RBV. La prima è quella della "eterogeneità delle risorse" per cui le aziende vengono definite come un fascio (*bundle*) di risorse produttive e viene affermato che aziende differenti possiedono differenti fasci di risorse (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). La seconda ipotesi è quella della non perfetta mobilità delle risorse (definita da Barney, 2006 come "immutabilità delle risorse"): le risorse significative dal punto di vista della costruzione di vantaggio competitivo sostenibile vengono accumulate gradualmente e modellate all'interno dell'impresa e non sono commerciabili (Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991; Barney, 2002). Barney citando Daft definisce come risorse "*all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc; controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*", questa nozione onnicomprensiva di risorse viene accolta anche dalle letteratura delle *dynamic capability* (Helfat, 2007; Teece, 1997; Eisenhardt, 2000; Dosi et al., 2000). Secondo questo

¹ Il framework VRIO viene di seguito specificato.

approccio la *resource base* comprende le *capability*, secondo altri (Prahalad e Hamel, 1990; Amit e Schoemaker, 1993; Stalk, Evans e Shullman, 1992) le risorse vanno distinte dalle *capabilities* (o *competencies*) poichè le prime sono imitabili, commerciabili e non specifiche mentre le *capabilities* sono *firm-specific* e utilizzate per valorizzare le risorse dell'impresa. Questa distinzione, se appare superflua per la definizione della resource base è invece di estrema importanza per la definizione del ruolo delle *capabilities* successivamente sviluppato dalla specifica letteratura.

Il vantaggio competitivo viene inteso dalla RBV come generatore di valore che non può essere attualmente realizzato da concorrenti attuali e futuri (Barney, 1991) la condizione di sostenibilità nel lungo periodo non è una condizione di esistenza del vantaggio, dato che è sempre attuale la minaccia dell'adozione da parte di un concorrente di una risorsa in grado di invalidare il vantaggio competitivo di un'impresa (Barney, 1986). La condizione di sostenibilità del vantaggio competitivo viene quindi concettualmente approfondita rispetto a Porter (1985) che la individua nella capacità di ottenere ritorni al di sopra della media nel lungo periodo, per Barney (1991) il vantaggio competitivo dell'impresa diventa sostenibile quando le risorse possiedono le caratteristiche del modello VRIO e cessano gli sforzi dei concorrenti volti ad azzerarlo, il concetto quindi non è connesso alla durata, ma alla natura delle risorse chiave dell'azienda e alle azioni dei *competitor* (Barney, 1986; 1991; 2002). Il modello di analisi alla base della RBV conosciuto come *VRIO framework* (Barney 1991, 2002), individua i 4 punti

chiave che compongono l'acronimo VRIO per valutare le risorse chiave e considerarle come punto di forza o debolezza dell'impresa: il Valore, quindi l'attitudine della risorsa a rispondere alle minacce/opportunità ambientali; la Rarità, che è connessa al fatto che la risorsa sia controllata solo da poche aziende concorrenti; l'Inimitabilità, che è relativa alla significatività del costo che i concorrenti che non possiedono la risorsa dovrebbero sostenere per ottenerla, svilupparla o duplicarla; l'Organizzazione, che è relativa al fatto che l'azienda sia organizzata pronta e capace di sfruttarla.

Il principale limite del modello, sostanzialmente riconosciuto dallo stesso Barney (2002), consiste nella sua staticità dovuta al fatto che fornendo un'istantanea in merito alla valutazione delle risorse, non riesce a ponderare l'impatto di modifiche ambientali inaspettate e poco prevedibili dovute al dinamismo o meglio alla turbolenza dell'ambiente stesso. In altri termini, il modello non indaga su quelle risorse, *routine*, *capabilities* (o competenze per utilizzare una terminologia trasversale ai diversi filoni) di ordine elevato che consentono la modifica o la creazione della *resource base* proprio in virtù del cambiamento.

In questo senso interviene invece la letteratura (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 1997, 2007; Grant, 1996; Dosi et al., 2000; Helfat e Petraf, 2003; Helfat et al., 2007) che inquadra le *dynamic capabilities*, come “*antecedents*” rispetto alle configurazioni della *resource base* dell'impresa, poichè le consentono di modificare acquisire, dismettere o ricombinare le risorse per creare valore nell'interazione con l'ambiente nelle sue evoluzioni.

Ancora dal filone della RBV emerge un'altra corrente che individua una dimensione fondamentale del costrutto delle *dynamic capabilities*, quella della cd. *Knowledge Based Theory* (KBT) dell'impresa. Questa corrente considera che la conoscenza è “*embedded*”, cioè fortemente integrata nell'organizzazione e nelle attività che essa realizza, oltre che nella tecnologia e nelle teste degli individui che la compongono (Nonaka, 1994; Nonaka et al. 1992; Dosi et al. 2000, Argote e Darr, 2000).

La conoscenza per la KBT viene vista non solo come la fonte principale di “inimitabilità” e quindi di vantaggio competitivo, ma anche come l'unica risorsa che può efficacemente controllare e gestire le altre (Grant, 1996; Kogut e Zander, 1992).

1.2 L'affinità e la configurazione del costrutto

Il concetto di *dynamic capability* è affine ad altri sviluppatosi nel corso dell'evoluzione dei filoni appena richiamati pur fornendo rispetto a tutti una maggiore enfasi sull'elemento dinamico che attiene proprio all'interazione con le turbolenze dell'ambiente esterno. Il concetto:

- Coincide quasi del tutto con i concetti di *organizational capability* (Dosi et al., Winter, 2000), di *capability* (Amit e Schoemaker, 1993) e di *core capability* (Stalk, Evans e Shullman, 1992). Inoltre, ma solo secondo alcuni autori (Eisenhardt e Martin, 2000), rispetto a questi le *dynamic capabilities* non presentano necessariamente il carattere di idiosincrasia: non sono sempre firm-specific e talvolta evidenziano caratteristiche comuni che sono associate a processi efficaci “tra” le imprese, piuttosto che semplicemente all'interno dell'impresa. È il caso di processi che riguardano lo sviluppo del prodotto o le acquisizioni e che gli autori definiscono come *best practice* con effetti idiosincratici a livello di impresa.
- È molto simile al concetto di *core competence* di Prahalad e Hamel (1990). Queste vengono viste come fondamentali rispetto ad alcune dinamiche relative alla forza competitiva dell'impresa, poichè sostengono, nel tempo, la coerenza strategica relativa alla presentazione sequenziale di nuovi prodotti migliorati. Il concetto di *core competence*, in questa formulazione

viene riferito ad aree e funzioni prettamente tecnologiche, e non considera gli aspetti organizzativi delle stesse.

- È lontano rispetto a quello di competenza distintiva come originariamente coniato da Selznick (1949,1957) che attiene al ruolo attribuito dagli individui ai fini condivisi dell'organizzazione che ne consentono il funzionamento come organismo sociale. Il concetto di Selznick infatti è più vicino a quello di *mission statement* o di "*strategic intent*" di Hamel e Prahalad (1989). Tuttavia il valore del lavoro di Selznick (1949, 1957) sta nell'aver individuato il concetto di competenza distintiva riconducibile all'organizzazione come capacità che può metterla in grado di avere risultati migliori di altre organizzazioni concorrenti (Meyer, 1991; Hitt e Ireland, 1985). Il concetto di competenza distintiva è probabilmente il primo che ha individuato la relazione organizzativa competenze/performance e la sua adozione ha interessato numerosi autori che hanno ricercato le cause del vantaggio competitivo nell'individuazione delle "forze" e delle "debolezze" dell'azienda (Ansoff, 1965; Learned et al. 1969 cit. in Teece et al., 1997, Snow e Hrebiniak, 1980, Hitt e Ireland, 1985) oltre che la letteratura che ha dato l'avvio alla RBV (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984) e successivamente si è confuso con i concetti di *core competence/capability* e poi di *dynamic capability*.

Altri due concetti importanti e pre-esistenti rispetto a quello di *dynamic capability* sono quelli di *absorbtive capacity* (Cohen e Levinthal, 1990) e *combinative capability* di Kogut e Zander (1992). Entrambi consistono in processi organizzativi attraverso i quali l'impresa produce nuove competenze ricombinando quelle esistenti con altra conoscenza "assorbita" dall'esterno. Riguardo a tali processi viene evidenziato il ruolo centrale della *knowledge base* dell'azienda che ha modellato strutture formali e interazioni sociali all'interno dell'impresa.

Rispetto al concetto di *dynamic capability* sono entrambi meno ampi e possono esservi ricompresi insieme ad altre possibili competenze di un'impresa.

La prima definizione di *dynamic capability* è quella di Teece, Pisano e Shuen (1997) che la inquadrano come la capacità di un'organizzazione di integrare, costruire, e riconfigurare risorse e competenze interne ed esterne in risposta a rapidi cambiamenti ambientali. Il concetto viene ampliato da Eisenhardt e Martin (2000) che ridefiniscono le *dynamic capabilities* come processi che utilizzano risorse che utilizzano risorse per far fronte a o anche creare il cambiamento nel mercato.

L'espressione *dynamic capability* quindi sintetizza i due elementi chiave di un costrutto che concettualmente assorbe i precedenti: *dynamic* si riferisce alla capacità dell'impresa di rinnovare le competenze in rapporto al dinamismo dell'ambiente; *capability* che enfatizza l'abilità del management strategico di adattare e integrare riconfigurare risorse e competenze interne all'impresa con

quelle detenute da altre organizzazioni per fronteggiare il cambiamento ambientale o anche promuoverlo e generarlo (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000, Helfat et al. 2007).

La definizione (Helfat et al., 2007) riportata in principio di paragrafo è meno specifica di quella iniziale sopra riportata (Teece, Pisano e Shuen. 1997) ed accoglie le riconfigurazioni promosse dalle due scuole, pertanto il costrutto appare configurato come segue. Le *dynamic capabilities*:

- sono intenzionali o quanto meno riflettono un certo grado di intenzionalità a differenza e del caso fortuito o dell'incidente (Dosi et al., 2000);
- sono ripetibili o quantomeno presentano un certo grado di ripetibilità poichè presuppongono un modello derivante da attività realizzate (Winter, 2000, 2003; Helfat et al., 2007) e sono alimentate dall'apprendimento già implicito nei concetti di *absorbtive capability* e *combinative capability*;
- sono in parte emergenti (Mintzberg e Waters, 1985; Helfat et al. 2007) nel senso che possono avere un obiettivo implicito e non pienamente pianificato e realizzarlo secondo modalità emergenti;
- prevedono un ambiente dinamico o turbolento (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Eisenhardt e Martin, 2000);
- sono dirette al cambiamento strategico e vengono impiegate per “creare estendere o modificare” la *resource base* (intesa in senso onnicomprensivo come insieme di risorse e competenze) a differenza delle *rutine* di basso livello (o competenze operative) che non hanno questo potenziale.

Proprio questi ultimi due punti individuano due dimensioni in grado di definire la classificazione delle *dyanamic capability*: da un lato la turbolenza ambientale e dall'altro la potenzialità a implementare la *resource base*.

1.3 Complessità ambientale, processi esperienziali e dynamic capabilities

Il livello di dinamismo e la prevedibilità del cambiamento caratterizzano la complessità dell'ambiente esterno che rappresenta una delle principali dimensioni in grado di determinare il modello di *dynamic capability* che si rivela efficace.

In un ambiente perfettamente statico e quindi in una situazione teorica di equilibrio potrebbero essere sufficienti competenze prettamente operative, sufficienti a garantire nell'ambito di un processo ripetitivo e stazionario, la produzione e la vendita dello stesso prodotto agli stessi clienti e nella stessa scala. In questa situazione ipotetica le competenze/routine operative che si evidenziano e garantiscono la sopravvivenza del sistema sono di "livello zero" (Winter, 2003) e non sono dinamiche. Per esclusione in situazioni ambientali diverse laddove esistano competenze che portano a modificare il prodotto, i mercati serviti o la scala produttiva ci si ritrova di fronte a competenze di livello superiore, a *dynamic capabilities* (Winter, 2003).

In contesti ambientali moderatamente dinamici dove il cambiamento avviene frequentemente ma in modo prevedibile e lungo percorsi lineari ci si ritrova di fronte a competenze che si sviluppano in modo efficiente lungo processi ripetitivi e relativamente stabili che iniziano dall'analisi e si concludono con l'implementazione (Helfat, 1997). Nei settori moderatamente dinamici dove è presente un livello elevato di conoscenza pratica e teorica, anche le *routine* per lo sviluppo di nuovi prodotti o nuovi processi possono essere più efficaci se strutturate in processi analitici. In alcune situazioni la conoscenza tacita viene

codificata in routine in cui vengono individuate dettagliatamente le fasi e le attività vengono suddivise tra individui diversi.

Da quanto affermato emerge un ruolo definito dell'esperienza ed un significato abbastanza chiaro della *path-dependance*. In questi contesti ambientali appare più frequente e tipico il cambiamento di tipo incrementale di strutture e processi aziendali in una logica di adeguamento e di fitness rispetto all'ambiente stesso. L'esperienza è di tipo quasi prescrittivo perchè tende ad essere trasformata in modo analitico per aiutare a predefinire i comportamenti più adeguati e ad implementare i processi operativi ed evolutivi in una logica di adattamento incrementale. Tale conversione analitica avviene in gran parte attraverso processi di apprendimento che portano all'esplicitazione della conoscenza tacita attraverso la sua codificazione (Zollo e Winter, 2002).

In questi mercati, quindi le *dynamic capabilities* ricalcano il tradizionale concetto di *routine* e sono processi complicati, lineari, prevedibili ed analitici che dipendono ampiamente dalla conoscenza esistente, dalla loro modalità di realizzazione, che segue modelli lineari e dall'evoluzione lenta nel tempo (Eisenhardt e Martin, 2000). In altri termini, la ridotta complessità dell'ambiente premia la ripetitività unita alla capacità di adattamento incrementale.

In riferimento alla classificazione di Winter (2003) possiamo affermare che si evidenziano in questo contesto competenze/routine in grado di implementare la *resource base* e che quindi possono essere definite dynamic capability, ma sono in

prevalenza di livello basso o intermedio, a seconda del livello di rapidità del cambiamento e di prevedibilità dello stesso.

In contesti progressivamente più complessi perchè più dinamici e meno prevedibili diviene difficile identificare i confini settoriali, i modelli di impresa di successo ed i ruoli degli attori (acquirenti, compratori, fornitori, concorrenti, produttori complementari): tutti questi fattori divengono ambigui e instabili (Eisenhardt 1989, Eisenhardt e Martin, 2000). In alcuni casi la conoscenza esistente accumulata nel tempo dall'azienda può rivelarsi un elemento di svantaggio laddove la sua generalizzazione da situazioni passate viene troppo estesa (Argote, 1999, Eisenhardt e Martin, 2000, Teece, 2007). Il cambiamento esogeno diviene "*competence destroying*" a livello di competenze di basso ordine chi investe nella routinizzazione delle risposte a tipi familiari di cambiamento che si trovano svantaggiate rispetto ad attori più flessibili che hanno investito in competenze di ordine elevato (Nelson e Winter, 1982; Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003).

A questo proposito Winter definisce *l'ad hoc problem solving* come ulteriore categoria di comportamento per fronteggiare il cambiamento che: non è correlato a *dynamic capabilities*, è intenzionale, non ripetitivo e non meramente reattivo o passivo. Le *dynamic capabilities* richiedono spesso un impegno di lungo termine in termini di costi e di impiego di risorse specializzate: è il caso del sostegno di approcci modellizzati per lo sviluppo di nuovi prodotti. Per le *dynamic capabilities* esiste quindi un *trade-off*, tra costo della competenza da sviluppare e uso che ne viene e verrà fatto (Winter, 2003). Il costo dell'"ad hoc problem solving" in

massima parte si azzerava quando non c'è più un problema da risolvere. Quindi, anche se in una situazione pienamente ipotetica, un'impresa potrebbe operare con competenze a livello 0, fronteggiare la situazione ambientale che impone il cambiamento attraverso l'"ad hoc problem solving" e ritornare indietro dopo aver completato il processo di cambiamento (Winter, 2003). L'individuazione dell'ipotesi serve a dimostrare che il mantenimento di un'abilità e ne richiede l'esercizio continuo e spesso l'impiego di personale dedicato impegnato full time a gestire il cambiamento mentre ciò non avviene per l'*ad hoc problem solving*. Nel quadro emerso divengono interessanti le zone di confine dove potrebbero farsi valere competenze di alto livello e "*ad hoc problem solving*".

Il problema è che negli ambienti ad alta velocità spesso il cambiamento è continuo e si pone quindi la necessità di sviluppare *capabilities* di ordine elevato per fronteggiarlo e/o indirizzarlo (Eisenhardt e Martin, 2000), a tal proposito può essere ripresa la metafora del Jazz² che evidenzia come l'improvvisazione, in presenza di memoria organizzativa, di strutture e modelli e di un insieme di regole più o meno stringenti, può rivelarsi efficace (Weik, 1998). Il paragone con il genere musicale diviene più interessante in Zack (2000) che evidenzia come i diversi stili all'interno del Jazz (Classico, Tradizionale/Swing, Bebop, Postbop) presentino, in virtù dei diversi modelli strutturali che li ispirano, dinamiche caratterizzate da differenti gradi di rigidità (rigida, flessibile, organica, caotica) che incrementano la portata dell'improvvisazione (da minimale, a strutturata, a

² Tale metafora ha ispirato una Special issue di Organization Science intitolata: "*on Jazz Improvisation and Organizing*" - Vol. 9, No. 5, 1998)

estensiva, a massima con contenuto e struttura emergente). A livello elevato quindi le *dynamic capabilities* possono combinare elementi di “improvvisazione” e di “memoria” (Moorman e Miner 1998) definendo quel quadro strutturale, anche minimale, che distingue le *dynamic capabilities* dall’*ad hoc problem solving*. Da quanto affermato emerge un profilo differente che può assumere l’esperienza in ambienti turbolenti: in parte può essere conservata come memoria in cui si intravede la configurazione di principi fondamentali e regole generali, in altra parte diviene esperienza nell’improvvisazione e quindi nella riconfigurazione di risorse (*transforming*). In tal senso, che potrebbe apparire addirittura paradossale, il ruolo dell’esperienza piuttosto che *path-dependant* può diventare orientativo di processi *path-breaking*. In ultimo, non si esclude, anche nell’ambiente turbolento, un ruolo di supporto dell’esperienza codificata in *routine* dettagliate, strutturate e ripetitiveche, limitatamente a fasi operative dei processi di cambiamento, facilitano l’esecuzione e il coordinamento con altri dettagli complessi (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Martin, 2000).

Le *dynamic capabilities* più efficaci nei mercati turbolenti sono in massima parte guidate dall’aderenza a regole e principi strutturali semplici e focalizzano la direzione dell’impresa su questioni ampie e importanti (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Martin, 2000). Tali *capabilities* sono quelle di livello più elevato seguendo la classificazione di Winter (2003).

Il richiamo alla semplicità non viene inteso come assenza di struttura o di modelli: in tal caso, come abbiamo visto, non si potrebbe parlare di *dynamic capability*.

Nei mercati complessi l'assenza di routine formali e dettagliate non è necessariamente indicativa di conoscenza tacita o socialmente complessa, che non può essere codificata (Nonaka, 1994; Eisenhardt, 1989; Zollo e Winter, 2002), piuttosto le *dynamic capability* supportano l'azienda nella creazione di nuova conoscenza specifica per la situazione (Eisenhardt e Martin, 2000).

L'esperienza e la nuova conoscenza, ricombinate insieme, hanno il potenziale di realizzare vantaggio competitivo attraverso la riconfigurazione più o meno radicale della *resource base* dell'impresa (Kogut e Zander, 1992). La nuova conoscenza può essere generata intenzionalmente di fronte all'emergenza di un bisogno specifico anche attraverso percorsi sperimentali (prototipizzazioni e primi *test* su scala ridotta, etc.), tali processi esperienziali, se supportati da investimenti deliberati in apprendimento organizzativo, facilitano la creazione e la modificazione di *dynamic capability* (Zollo e Winter 2002).

Nei mercati turbolenti le *dynamic capabilities* operano evolvendosi in modo iterativo piuttosto che lineare e dipendono dalla fondamentale capacità di saper leggere ed interpretare l'informazione in tempo reale, questo gli consente di rilevare tempestivamente la necessità di calibrare le azioni rispetto ai problemi e alle opportunità individuate, ma anche di indirizzare i processi di apprendimento di nuova conoscenza (Eisenhardt, 1989, Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2007).

Come già accennato anche se le *dynamic capabilities* relative ai mercati turbolenti utilizzano regole semplici ai fini della rilevazione di opportunità, della definizione di nuovi percorsi e della riconfigurazione della *resource base*, esistono fasi di

questo processo in cui si rivela essenziale l'esistenza di *routine* più dettagliate e meccaniche che ne facilitano l'esecuzione e il coordinamento con dettagli complessi (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece 2007)

In sintesi, l'ambiente turbolento seleziona come più efficaci *dynamic capabilities* che da Winter (2003) sono classificate al livello più elevato e che sono caratterizzate da modelli, principi e strutture, organizzative semplici, che presentano esse stesse il carattere della semplicità. Accanto ad esse si rivelano necessarie anche *routine* dettagliate per gestire aspetti specifici e fasi di processi dove la conoscenza precedente e/o la codificazione risultano particolarmente efficienti. Infine, accanto all'esperienza diviene elemento costitutivo delle *capabilities* il processo di creazione di nuova conoscenza da combinare alla precedente attraverso meccanismi di apprendimento.

1.4 *Le dynamic capabilities fondamentali, i loro antecedenti e le microfoundations*

Definito il legame tra livello delle *dynamic capabilities*, dinamismo e complessità ambientale occorre effettuare ulteriori precisazioni. La prima è che le *dynamic capabilities* per definizione hanno la potenzialità di modificare la *resource base*, ne deriva che, essendo quest'ultima composta da risorse ed altre competenze/*dynamic capability*, hanno la potenzialità di modificare anche queste ultime (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2007; Helfat et al., 2007). La seconda precisazione è connessa al fatto che le competenze di ordine/livello più elevato sono tra quelle che hanno anche la portata più ampia rispetto alla modificazione/implementazione delle altre (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece 2007). Le *dynamic capabilities* di livello più elevato o comunque di portata più generale, possono essere considerate in modo iterativo gli antecedenti e successivamente le conseguenze di altre competenze di ordine meno elevato o comunque correlate ad attività/processi specifici dell'impresa. Nel presente lavoro le capabilities di seguito descritte vengono in prima istanza considerate antecedenti della più specifiche *capabilities* acquisitive. Queste successivamente, generando a loro volta nuova conoscenza attraverso i processi di apprendimento posti in essere dal loro stesse, implementeranno in un processo iterativo le *capabilities* di livello più elevato.

La terza precisazione attiene al fatto che quelli che sono stati richiamati nelle prime formulazioni (Teece, Pisano e Shuen, 1997) come processi in grado di definire le *dynamic capabilities* vengono, dalla letteratura più recente, (Teece,

2007, Helfat et al. 2007) considerati anch'essi *dynamic capabilities* e sono proprio, per la portata e per la generalità che li caratterizza, *capabilities* di livello più alto. Tra questi vi rientrano le competenze relative a: *sensing*, *seizing* e *transforming*.

1.4.1 Il modello di Teece

Il modello delle *dynamic capabilities* inizialmente formulato da Teece (1997) viene rivisto dallo stesso autore 10 anni dopo nel tentativo di dare al concetto una maggiore applicabilità operativa. Il modello individua tre *capabilities* fondamentali quella del *sensing*, quella del *seizing* e quella del *transforming*.

La *Capability* del “*sensing*”

Nei mercati turbolenti diviene di massima importanza la capacità di leggere l'informazione in tempo reale per rilevare opportunità e minacce e conseguentemente modellare i processi d'azione (Eisenhardt, 1989, Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2007).

Questa competenza di ampia portata viene individuata da March (1991) come “*exploration*” in riferimento a processi apprendimento organizzativo poi viene definita in modo differente, ma con significati simili come “*discovery paths*” che generano “*search routines*” (Nelson e Winter, 1982; Zollo e Winter, 2002) e più recentemente come “*Sensing*” (Teece, 2007). Quest'ultima definizione delimita ad un processo di ricerca di opportunità per l'innovazione tecnologica e di mercato l'ampia portata operativa che, come vedremo successivamente, ha acquisto il

concetto di *exploration*. La competenza del *sensing* consiste nella capacità dell'azienda di saper individuare nuove fonti di vantaggio competitivo individuando traiettorie ed opportunità emergenti. La realizzazione avviene attraverso la scansione, la ricerca, l'apprendimento e l'interpretazione di fenomeni e segnali provenienti dai mercati e dalle tecnologie "locali" e "distanti", e, più in generale, dall'ambiente esterno ed interno all'azienda (Nelson e Winter, 1982 Teece, 2007). Gli sforzi richiesti ai fini dell'effettiva implementazione riguardano l'investimento in attività di ricerca orientate alla comprensione dei bisogni dei clienti e alla valutazione delle tecnologie che si rendono disponibili, in un'ottica della comprensione della domanda latente, dell'evoluzione strutturale di industrie e mercati e delle possibili risposte di fornitori e concorrenti (Teece, 2007).

Teece (2007) afferma che la realizzazione della *capability* richiede a sua volta "capacità di apprendimento, interpretazione e creatività" (:1322) e individua come antecedenti a questa competenza il complesso di "Sistemi Analitici (e di Capacità individuali) per Apprendere, Filtrare, Modellare e Calibrare le Opportunità" (:1326).

Rispetto a tali sistemi Teece (2007) individua come *microfoundation* diverse attività raggruppate in 4 processi che definiscono i rapporti di ricerca e valutazione dell'innovazione nell'ambito di un ecosistema a rete caratterizzato dalla coevoluzione di tecnologie ed istituzioni:

1. Attività di ricerca per cogliere gli sviluppi nella scienza e nella tecnologia esogene. Il riferimento è ad attività di ricerca e sviluppo che sia non solo

“locale” ma anche lontana dai percorsi attuali, il monitoraggio dell’ambiente tecnologico comprende anche l’attivazione e la gestione di relazioni con organizzazioni di ricerca quali le università.

2. Processi per indirizzare la R&D interna e selezionare nuove tecnologie.
3. Attività per identificare l’evoluzione dei segmenti target sulla base dei cambiamenti nei bisogni dei clienti e delle tecnologie che si rendono disponibili per soddisfarli.
4. Processi per individuare, classificare e valutare l’innovazioni realizzate e perseguite da fornitori e produttori complementari.

La *Capability* del “*seizing*”.

Anche questa capability viene individuata in letteratura con nomi differenti: viene definita “*exploitation*” da Mach (1991) e più recentemente *seizing* da Teece (2007). La competenza consiste nella capacità di sfruttamento, appropriazione e difesa delle fonti di vantaggio competitivo individuate. Come visto in precedenza le *dynamic capabilities* relative ai mercati turbolenti utilizzano regole semplici, tuttavia esistono fasi di questo processo in cui si rivela essenziale l’esistenza di *capabilities* più tecniche (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2007).

In dettaglio la *capability* descritta attiene alla capacità di realizzare gli investimenti una volta che è stata individuata una nuova opportunità tecnologica o di mercato al fine di consentirne lo sfruttamento (Teece, 2007).

Teece (2007) riconduce questa attività ad antecedenti come le strutture d’impresa, le procedure e i modelli e gli incentivi.

In questo caso le *microfoundation* vengono raggruppate in quattro tipologie:

1. Definizione di Modelli di Business e Sistemi di offerta al cliente (*customer solutions*):

- Selezione della tecnologia e del sistema di offerta
- Progettazione di modelli di generazione di ricavi
- Selezione di clienti target
- Progettazione di meccanismi per catturare valore

2. Selezione dei protocolli per i processi decisionali:

- Individuazione dei punti di flessione e delle complementarità
- Eliminazione di errori decisionali e di propensioni anticannibalizzazione

3. Delimitazione dei confini dell'impresa per gestire "Complementi" e controllare piattaforme:

- Calibrazione della specificità degli asset
- Controllo degli asset collo di bottiglia
- Valutazione dell'appropriabilità
- Riconoscimento gestione e cattura delle economie di Co-specializzazione

4. Costruzione di Lealtà e Impegno

- Leadership
- Comunicazione efficace
- Riconoscimento di fattori non economici
- Valori e cultura

La *Capability* del “*transforming*”.

E questa la *capability* di portata più ampia che viene richiesta all’impresa per mantenere l’*evolutionary fitness* e per sciogliere pericolose *path-dependance* (Teece, 2007) che possono generare “*negative transfer*” (Winter, 2003). La riconfigurazione e il *ridispiegamento* delle risorse possono comportare innovazioni radicali nel modello d’impresa o attività di riallineamento quindi innovazioni incrementali (Capron, Dussauge e Mitchell, 1998).

Teece (2007) riconduce il *trasnforming* alla capacità di allineamento e riallineamento continuo di risorse tangibili ed intangibili. Le *microfundation*, che nel caso di questa *dynamic capability* hanno una portata più ampia vengono raggruppate in quattro tipologie:

1. Decentramento e “quasi scomponibilità”

- Adozione di strutture “*loose coupling*”
- Adozione dell’innovazione “*Open*”
- Sviluppo dell’abilità di integrazione e coordinamento

2. Cospecializzazione

- Gestire lo *strategic fit* in modo che le combinazioni di risorse ne incrementino il valore

3. *Knowledge management*

- Apprendimento
- Trasferimento di conoscenza

- Integrazione di Know how
- Trasformazione di Know how
- Protezione della proprietà intellettuale

4. Governance

- Allineamento degli incentivi
- Minimizzazione dei problemi di agenzia
- Blocco della dissipazione delle rendite

È interessante notare che Teece (2007), ritrova come antecedente della *capability* del *transforming* la “capacità di allineamento e riallineamento continuo di risorse tangibili ed intangibili” (2007:1340) e, quindi, la capacità di realizzare cambiamenti incrementali. La *capability* del *Transforming* dovrebbe apparire, rispetto al suo antecedente, più profonda e radicale oltre che continua. In tal senso il concetto di *transforming* è assimilabile a quello di “*continuous morphing*” definito da Rindova e Kotha (2001) rispetto ad ambienti ipercompetitivi dove l’azienda modifica in modo radicale e frequente la propria organizzazione, la *mission*, il sistema d’offerta e, quindi, le fonti di vantaggio competitivo. Tuttavia nel caso di Yahoo analizzato dagli autori non si riscontra la preesistenza di una capacità di trasformazione incrementale, ma piuttosto il *continuous morphing* viene ricondotto alla capacità di applicare la conoscenza e a semplici principi organizzativi oltre che alla flessibilità strategica di risorse e competenze (Rindova e Kotha, 2001).

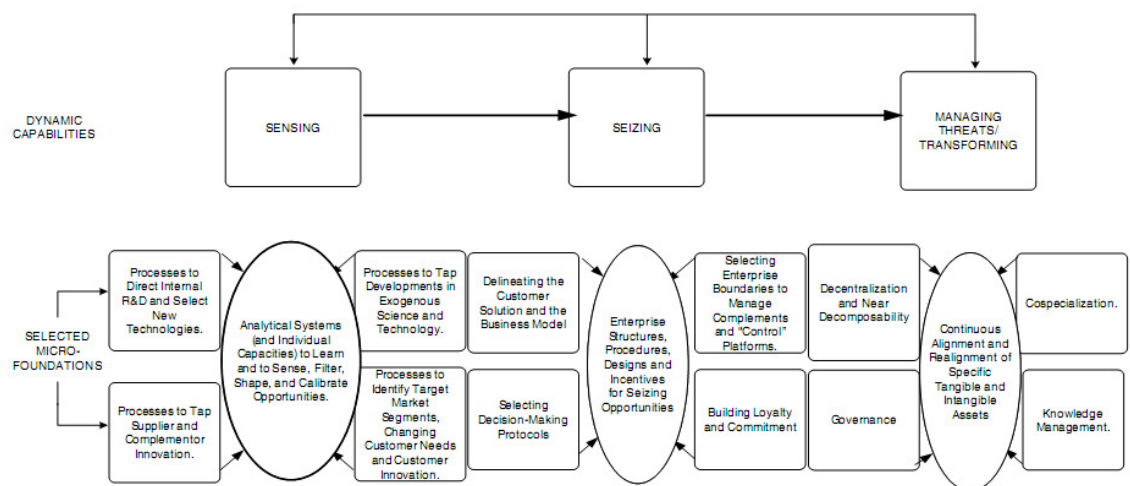


Figura 1: Fondamenti delle *dynamic capabilities* e della performance d'impresa (Teece, 2007)

In realtà il costrutto individuato da Teece (2007) ed evidenziato nelle figura 1 che ne rappresenta la raffigurazione complessiva, ne ricomprende diversi altri per cui è necessario individuare il grado di similitudine ed assimilazione con altri concetti presenti in letteratura.

1.4.2 Le dimensioni contrastanti e la gestione ambidestra

In primo luogo rispetto alle dimensioni dell'*exploration* e dell'*exploitation* individuate da March (1991) nel campo dell'apprendimento organizzativo e che vengono parzialmente assimilate alle *capability* del *sensing* e del *seizing* sussistono notevoli differenze. Infatti da March (1991) sono riconosciuti entrambi necessari, ma difficili da realizzare contemporaneamente perchè entrambi concorrono per accaparrarsi risorse. La richiamata impostazione, che vede la

contrapposizione delle due dimensioni, prosegue nella considerazione della letteratura che le considera come determinanti del grado di innovazione incrementale che conducono a realizzare.

Benner e Tushman (2003: 243) distinguono tra innovazioni incrementali, che sono disegnate per incontrare i bisogni dei clienti/mercati attuali (*exploitative innovations*) e innovazioni disegnate per incontrare i bisogni dei clienti/mercati emergenti (*exploratory innovations*). Più in dettaglio una vasta letteratura (Levinthal e March, 1993; McGrath 2001; Holmqvist, 2003; Abernathy e Clark, 1985; Lewin et al., 1999) sostiene che le innovazioni “esplorative” richiedono nuova conoscenza e sono caratterizzate da ricerca, variazione, sperimentazione, flessibilità e da assunzione del rischio; mentre le innovazioni “exploitative” sono incrementali e strutturate sulla base della conoscenza esistente, per rinforzare processi, strutture e competenze e sono focalizzate sui mercati attuali.

Il problema della contrapposizione viene superato dalla letteratura sulle “*ambidextrous organization*”, che ritiene che la sopravvivenza nel lungo periodo di un’organizzazione dipenda dall’abilità di perseguire entrambe le dimensioni: “*engage in enough exploitation to ensure the organization’s current viability and engage in enough exploration to ensure future viability* (Levinthal e March, 1993: 105). Il termine *ambidextrous organization* è stato introdotto da Duncan (1976), che ha individuato l’abilità delle organizzazioni di disegnare strutture duali per facilitare, nel processo innovativo, lo stato iniziale e poi quello dell’implementazione. Più recentemente Tushman and O’Reilly (1996: 24) hanno definito l’*ambidexterity* come la “*ability to simultaneously pursue both*

incremental and discontinuous innovation and change". Quindi le organizzazioni ambidestre sono in grado di generare rendite attraverso il cambiamento evolutivo e rivoluzionario, (Tushman O'Reilly 1996) e, più in generale, creando e sostenendo vantaggio competitivo (Grant, 1996). Bradach (1997) riporta l'esempio di organizzazioni a catena come KFC, Pizza Hut e Hardee's che sono state in grado di combinare innovazione e controllo in un'unica organizzazione; Tushman e O'Reilly (1996) riportano invece i casi significativi di Hewlett-Packard, Johnson & Johnson e Asea Brown Boveri (ABB) che sono riuscite a competere efficacemente in segmenti di mercati maturi attraverso l'innovazione incrementale ed in segmenti di mercato emergenti attraverso l'innovazione discontinua.

Rispetto due dimensioni, che sembrano richiedere approcci e strutture differenti, la letteratura ha individuato due modalità fondamentali per la loro conciliazione: la separazione e il bilanciamento.

Alcuni autori hanno sottolineato, ai fini della conciliazione, l'efficacia della separazione spaziale, in unità dell'impresa caratterizzate da strutture configurate in modo diverso e/o temporale, in momenti differenti della vita del processo innovativo (Duncan 1976; Benner e Tushman, 2003; Hill e Rothaermel, 2003; Tushman e O'Reilly, 1996). In tal modo le "*ambidextrous organizations*" possono contare su unità differenziate orizzontalmente e specializzate rispetto all'avvio del processo di innovazione e sviluppo (*exploration*) e all'impiego e allo sfruttamento dell'innovazione (*exploitation*).

Altri autori (Gibson e Birkinshaw, 2004; Adler e Borys, 1996) sostengono invece l'importanza di combinare tensioni apparentemente contraddittorie tra *exploration* ed *exploitation* nell'ambito delle stesse unità organizzative. In tal modo queste vengono ad assumere contemporaneamente caratteristiche organizzative contraddittorie di tipo “meccanicistico” e “organico” (Adler e Borys, 1996) o viene sviluppato un contesto organizzativo collettivo in grado di supportare gli individui ad intraprendere sia azioni *exploration-oriented* che *exploitation-oriented* (Gibson e Birkinshaw, 2004).

Se Teece (2007) nell'elaborazione del modello descritto minimizza la contrapposizione tra *sensing* e *seizing*, poichè afferma che la prima è un'attività che nella maggior parte dei casi richiede un quantitativo di risorse molto ridotto rispetto a quella del *seizing*, in realtà rimanda la contrapposizione tra *exploration* e *exploitation* alla terza competenza di ampia portata che individua: il *transforming*. Rispetto a questa riemerge la dialettica tra innovazione incrementale e radicale e si ritrovano tra gli antecedenti della competenza sia la capacità di gestire decentramento e integrazione, che la competenza relativa alla cospecializzazione. In tal caso viene fatto anche da Teece (2007) l'esplicito riferimento a sistemi *loose coupled*.

1.4.3 Le *capability* della conoscenza

In secondo luogo, la competenza del *transforming* include la capacità di gestione della conoscenza, il riferimento va, in questo caso, alla letteratura che ha definito

le *combinative capabilities*, a quella che ha approfondito il tema del *knowledge management* ed infine a quella che ha definito la *absorptive capacity*.

Il costrutto di *absorptive capacity* è quello che scegliamo per la sua ampiezza (può arrivare a comprendere infatti quelli di *combinative capability* e di *knowledge management*).

In merito alle *combinative capabilities*, Kogut e Zander (1992) affermano che l'azienda acquisisce nuove competenze ricombinando le esistenti, oltre che le capacità acquisite. Le competenze che realizzano il processo sono definite *combinative capabilities*. Il meccanismo individua due distinti antecedenti che consistono nell'apprendimento esterno, realizzato attraverso le acquisizioni, le *joint ventures* e l'ingresso di nuovo personale e l'apprendimento interno realizzato grazie ad azioni del management e dovuto a riorganizzazioni, incidenti ed esperimenti.

In merito alla letteratura sul *Knowledge Management* risulta particolarmente utile la definizione del modello ciclico di cambiamento modale (*modal shift*) e di *spirale della conoscenza* (Nonaka 1994). Il modello distingue la conoscenza posseduta dagli individui e quella dell'organizzazione e si struttura sulla base dei due concetti di conoscenza tacita ed esplicita. Il primo concetto, formulato da Polanyi (1966), attiene alla dimensione del "*sapere senza essere in grado di dire*" e si riferisce a quella conoscenza difficile da formalizzare e comunicare, profondamente *radicata nell'azione, nell'impegno e nel coinvolgimento* (1994:16). Al contrario la conoscenza esplicita, o codificata, è trasmissibile attraverso un linguaggio formale e sistematico.

Il modello vede l'alternarsi ciclico di quattro modi ai fini della produzione di conoscenza a livello organizzativo, ciascuno di questi comporta un incremento di conoscenza individuale, ma soltanto l'operatività ciclica del modello comporta un incremento della conoscenza organizzativa.

I quattro modi di trasformazione della conoscenza individuati dall'autore sono:

- la Socializzazione, che consiste nella condivisione e nella diffusione di conoscenza tacita attraverso l'interazione tra gli individui ;
- l'Esternalizzazione, che comporta la conversione di conoscenza tacita in esplicita; nell'organizzazione
- la Combinazione, che comporta la condivisione di conoscenza esplicita attraverso meccanismi semplici di confronto come incontri e conversazioni;
- l'Internalizzazione che consiste nella conversione di conoscenza esplicita in tacita.

L'esternalizzazione e l'internalizzazione sono i modi più complessi poiché comportano la conversione tra tipologie differenti di conoscenza. La prima è l'esternalizzazione, questa può essere realizzata in modo deliberato attraverso il meccanismo insito nella “metafora” che rende possibile il riconoscimento di contraddizioni e la loro risoluzione attraverso l'analogia. A livello organizzativo la metafora è rappresentata dal “prototipo” che sintetizza il concetto di prodotto. La seconda è l'internalizzazione che è realizzata invece attraverso il meccanismo dell'azione che converte la conoscenza esplicita in tacita.

Il contributo della scuola del *Knowledge Management* è importante anche ai fini della comprensione del ruolo della struttura organizzativa in grado di consentire lo sviluppo di competenze critiche e dell'insieme degli strumenti (*tools*) utilizzabili per implementare strategie di *knowledge management*.

In merito alla prima questione Nonaka (1994) e Nonaka et al. (1992) individuano le caratteristiche organizzative della "*hypertext organization*" un'organizzazione ideale che, nella nostra accezione potrebbe essere in grado di supportare (e quindi di costituire un antecedente organizzativo) lo sviluppo di *combinative capabilities* e quindi la *absortive capacity*. L'organizzazione definita dagli autori è costituita da tre livelli. Il primo livello è rappresentato dalla "*knowledge-base*" che comprende sia la conoscenza tacita che la conoscenza esplicita. Il secondo livello è composto dal "*business-system*", inteso come l'insieme delle routine operative che strutturano l'aspetto formale, burocratico e gerarchico dell'organizzazione. Al livello più alto risiedono diversi "*project team*" che si auto-organizzano creando conoscenza. I project-team sono interconnessi da legami deboli come in un sistema *loosely coupled* (nell'accezione individuata da Orton e Weik, 1990).

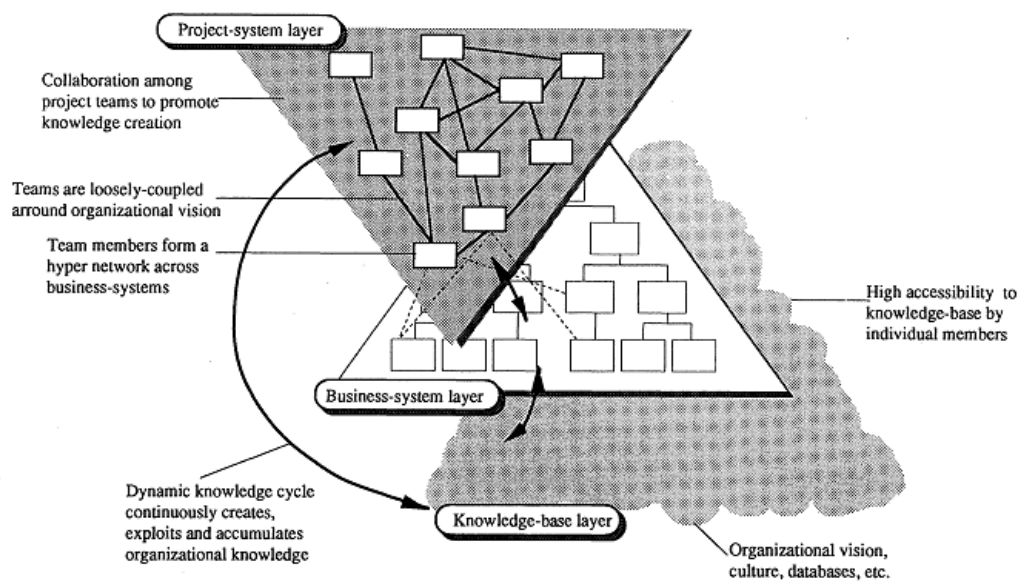


Figura 2: la Hypertext Organization (Nonaka et al.1992)

Il modello di *Hypertext Organization* distingue quindi le normali operazioni di routine condotte con efficienza dalla componente gerarchica e formale dell'organizzazione, dalle attività di creazione della conoscenza portate avanti dai *project-team*. Questo tipo di struttura mista riesce a combinare, secondo gli autori l'efficienza e la stabilità di una burocrazia gerarchica con il dinamismo dei sistemi piatti con *task-force cross-funzionali*, poichè il processo di creazione di conoscenza organizzativa viene concettualizzato come ciclo dinamico trasversale rispetto ai tre livelli.

In secondo luogo, la scuola del *Knowledge Management* e la pratica del mondo della consulenza hanno individuato una serie di modalità e strumenti che a diverso

livello supportano le strategie di acquisizione, trasformazione e replicazione della conoscenza.

In dettaglio, tra le modalità organizzative e di gestione risorse umane possiamo riportare:

- le già richiamate task force e i project team trasversali (alle funzioni, alle unità organizzative o anche alle imprese nel caso di relazioni multi-impresa) che rientrano a far parte o meno di modelli *loosely coupled*;
- le comunità di pratica (gruppi aperti a auto-organizzarsi);
- le riunioni, focus group, i *brain storming*;
- i *knowledge brokers* (membri dell'organizzazione individuati come prima referenza rispetto al campo specifico di conoscenza a cui fanno riferimento)
- i sistemi di *individual competence management* (che comportano la valutazione sistematica e la pianificazione della crescita delle competenze individuali nell'ambito dell'organizzazione)
- le relazioni maestro-apprendisti (più o meno istituzionalizzate per la diffusione diretta di conoscenza tacita);
- i riconoscimenti e gli incentivi per sostenere la motivazione.

Inoltre, tra gli strumenti possono essere richiamati:

- le *reviews "after action"* che facilitano la diffusione della conoscenza dopo averla codificata;

- il *knowledge mapping* (che definisce e rende più facilmente accessibili i percorsi alla conoscenza depositata e consente l'identificazione degli "esperti" da interpellare);
- lo *storytelling* (che agevola il trasferimento e la diffusione di conoscenza tacita);
- i sistemi informatizzati completi (*Knowledge Management System*);
- le tecnologie collaborative informatizzate (groupware, etc) e i social software (blog, *social bookmarking*, enciclopedie collaborative etc.);
- i "depositi" di conoscenza (database, *bookmarking engine*, etc).

La *absosptive capacity* viene definita da Cohen e Levinthal (1990) come la "*ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends*". La definizione presuppone come *antecedents* i concetti di *exploration* ed *exploitation*, gli autori inoltre, riconoscono il ruolo della conoscenza precedentemente acquisita dall'azienda come quello di antecedente principale rispetto all'assimilazione e allo sfruttamento della nuova conoscenza. Il concetto è stato successivamente ampliato in letteratura e tra gli antecedenti accanto alla "knowledge base" ne sono stati individuati altri in base al livello di analisi considerato. A livello interno all'impresa rappresentano ulteriori antecedenti la condivisione di significati e di linguaggi comuni (Gupta e Govindarajan, 2000), il decentramento ed il livello di interazione sociale (Tsai, 2001), l'adozione di strumenti di *knowledge management* come i gruppi auto-organizzati (Nonaka, 1994,). A livello di impresa vengono considerati la

costruzione di crisi (Kim, 1998) e la forma organizzativa e le *combinative capabilities* (Van den Bosh et al., 1999), la diversità e il grado di sovrapposizione tra esperienza interna e fonti di conoscenza esterne che siano identificate come complementari (Zahra e George, 2002). A livello dello sviluppo di *absorptive capacity* tra imprese diverse stati individuati come antecedenti la similarità rispetto alle risorse di conoscenza, il livello di fiducia, la familiarità con i problemi e le strutture organizzative (Lane e Lubatkin, 1998; Lane, Salk e Lyles, 2001; Mowery et al. 1996).

L'evoluzione del costrutto procede anche verso l'inclusione nello stesso del concetto di ciclo dell'acquisizione di conoscenza, che appare di portata più ridotta rispetto a quello individuato da Nonaka (1994) e che individua quattro dimensioni della *absorptive capacity*: l'acquisizione e l'assimilazione, che per gli autori realizzano la *absorptive capacity* potenziale e la trasformazione e lo sfruttamento (*exploitation*) che definiscono la *absorptive capacity* realizzata. In altri termini, le capacità individuate come antecedenti: da un lato definiscono un ciclo di apprendimento e sfruttamento della conoscenza rendendo evidente il legame con la letteratura specifica sui temi del rapporto tra le dimensioni dell'*exploration* e dell'*exploitation*; dall'altro richiamano implicitamente la modellistica della letteratura del *knowledge management* riguardo ai meccanismi di assimilazione, diffusione e replicazione della conoscenza. La *knowledge base* tende tuttavia ad essere vista da questa letteratura più recente in modo più focalizzato e maggiore attenzione viene rivolta all'esperienza.

1.4.4 L'apprendimento deliberato

Anche Zollo e Winter (2002) individuano l'esperienza e i percorsi esperienziali alla base di un processo di apprendimento deliberato finalizzato a realizzare l'articolazione o la codificazione della conoscenza per renderla disponibile e ricombinabile. L'attenzione dei due autori è focalizzata dapprima sull'accumulazione di esperienza poi sull'efficacia che questa può avere in virtù del compito (*task*) specifico che l'azienda si trova ad affrontare e delle routine che è interessata a modificare o a ridisegnate integralmente (:346).

La valutazione dell'esperienza viene realizzata in virtù di tre dimensioni: della frequenza degli eventi che l'hanno generata, dell'eterogeneità delle situazioni sperimentate rispetto a quelle in corso e dell'ambiguità causale³. Successivamente si identificano il ruolo di meccanismi di articolazione e codificazione della conoscenza.

L'esperienza è alla base del meccanismo: accanto alla pratica ripetuta, la definizione e l'implementazione di percorsi esperienziali viene riportata da gran parte della letteratura come il perno dello sviluppo di nuove e di esistenti *capabilities*. Di fatto la realizzazione di percorsi trial-error o learning by doing, attraverso esperimenti, prototipizzazioni, sperimentazioni di crisi, etc., consente la creazione di nuova conoscenza (Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003; Zollo e Winter, 2002; Teece, 2007, Kogut e Zander, 1992, Kim, 1998, Nonaka, 1994).

L'articolazione della conoscenza è un importante meccanismo di apprendimento collettivo che viene realizzato nel corso di *meeting* dedicati partendo

³ Questa viene definita come grado di chiarezza nella relazione causale tra le decisioni o le azioni intraprese e la performance realizzata (Lippman e Rumelt 1982 in Zollo e Winter, 2002)

dall'espressione delle opinioni e delle convinzioni degli individui. Gli autori notano che soltanto una ridotta frazione della conoscenza articolabile lo è di fatto e che le imprese si differenziano notevolmente tra loro per il grado di trasformazione della conoscenza articolabile in *statement* effettivamente articolati (:341). Lo sforzo realizzato ai fini dell'articolazione della conoscenza è invece in grado di produrre una migliore comprensione dei legami tra le nuove azioni e i risultati attesi, ma anche di evidenziare e promuovere sia le modifiche adattive da realizzare rispetto alle routine attuali che il cambiamento più radicale.

La codificazione della conoscenza rappresenta il passo successivo rispetto alla sua articolazione.

La codificazione consiste nel riportare all'interno di strumenti che utilizzano la scrittura (manuali, blueprint, software, etc.) le modificazioni/ricostruzioni delle routine interne (di basso o alto livello) richieste/da realizzare/realizzate in virtù delle lezioni apprese nel raggiungimento di specifiche performance.

La codificazione facilita la diffusione di conoscenza esistente (Nonaka 1994, Zander e Kogut, 1992) e il coordinamento per l'implementazione di attività complesse. Inoltre è potenzialmente in grado di supportare l'intero processo di creazione di conoscenza poichè facilita la generazione di nuove proposte di cambiamento e l'identificazione di forze e debolezze connesse a dette variazioni. Lo stesso sforzo di codificazione presenta un ulteriore potenziale di sviluppo della conoscenza poichè spesso necessita nel corso della sua realizzazione di verifiche, ma anche di semplificazioni o approfondimenti. Il rovescio della medaglia risiede nei costi: i costi diretti includono il tempo, le risorse, e l'attenzione manageriale

investita nello sviluppo e nell'aggiornamento di strumenti specifici, mentre i costi potenziali sono relativi all'effetto distorsivo potenzialmente generabile in seguito ad una codificazione realizzata male (Cohen e Bacdayan, 1994; cit. in Zollo e Winter, 2002) e alla possibile perdita di proprietà della conoscenza in seguito all'imitazione della conoscenza codificata che diviene più facile per altre organizzazioni (Kogut e Zander, 1992)

Le conclusioni dei due autori evidenziano la necessità di uno sforzo in termini di investimento verso meccanismi di apprendimento deliberato (esplicitazione e codificazione) laddove il contenuto di conoscenza che deriva dall'esperienza è minore in virtù della configurazione delle di una o più delle tre dimensioni precedentemente individuate (quindi scarsa frequenza di eventi simili e/o significativa eterogeneità rispetto alla situazione specifica e/o forte ambiguità causale) rispetto al compito. Quindi, accanto all'esperienza accumulata, il processo di generazione di nuova conoscenza diventa più efficace ai fini della costruzione di *dynamic capability* se vengono attivati meccanismi e strumenti (come alcuni di quelli sopra richiamati) in grado di articolare e/o codificare la conoscenza.

1.4.5 Il modello *Loose Coupling*

Gran parte della letteratura ha evidenziato come ai fini della “gestione ambidestra” possa essere individuata come soluzione organizzativa la “separazione” tra unità che seguono un approccio esplorativo da altre che invece sono orientate all'*exploitation* (Duncan 1976; Benner e Tushman, 2003; Hill e

Rothaermel, 2003; Tushman e O'Reilly, 1996). Alla stessa conclusione, ma partendo da presupposti diversi, perviene anche la letteratura sulla gestione della conoscenza che ha individuato i vantaggi della combinazione nella stessa organizzazione dei benefici di efficienza generabili da una burocrazia gerarchica con il dinamismo dei sistemi piatti (Nonaka, 1994, Nonaka et al. 1992).

Il riferimento ai sistemi *loose coupled* è esplicito da parte di autori diversi (Teece, 2007; Nonaka, 1994; Nonaka et al. 1992). Ai fini del presente lavoro si ritiene che l'adozione di sistemi *loose coupled* possa rivelarsi un antecedente importante tanto della capacità di "gestione ambidestra" che della *absorptive capacity*.

I sistemi *loose coupled* o "debolmente connessi" vengono analizzati sistematicamente da Orton e Weick (1990) che sottolineano come essi siano caratterizzati dall'autonomia delle parti e legami di influenza tra le stesse. Quello del sistema *loose coupled* è un meta-modello e non una soluzione organizzativa normativa poichè non segue il paradigma della coerenza nè l'idea di equilibrio progettato, si adegua dinamicamente a un'interazione continua di ordine e di disordine (Thompson, 1967; Scott, 1994 in Orton e Weick 1990) grazie alla storia delle relazioni e ai meccanismi di apprendimento presenti al loro interno. Rispetto ad un ambiente dinamico anche il l'organizzazione si presenta dinamica ed evolve sulla base di sperimentazioni successive verso un meta-modello di sistema debolmente connesso definibile in termini delle sue proprietà di apprendimento.

Orton e Weick (1990) hanno proposto una classificazione dei sistemi organizzativi in base a due proprietà concorrenti: *distinctiveness* (distintività o autonomia delle parti del sistema) e *responsiveness* (esistenza di legami e influenza fra le parti).

		Responsivness (legami di influenza)	
		Yes	No
Distinctivness (autonomia)	Yes	Loosely coupled System	Decoupled System
	No	Tightly Coupled System	Non Coupled System

Fig. 3 Tipologie di sistemi per legami e autonomia (Orton e Weick, 1990)

Le caratteristiche di un'organizzazione vengono, quindi definite sulla base della esistenza e della natura dei legami, ma anche dall'intensità e dall'ampiezza dell'autonomia delle sue parti. La dialettica fra queste due dimensioni, spesso erroneamente considerata un paradosso, costituisce in realtà la dimensione fondamentale dei sistemi debolmente connessi che sono nel contempo autonomi e legati da rapporti di influenza (Solari, 1995).

L'origine dello sviluppo dei sistemi debolmente connessi può essere ricondotta a condizioni di ambiguità decisionale e quindi alla difficoltà di individuare chiare relazioni tra mezzi e fini (March, Olsen, 1976; Feldman, 1981) quindi di definire in anticipo efficaci scelte strutturali (Galbraith, 1977), alla frammentazione

dell'ambiente esterno dovuta all'eccesso di stimoli generati da un gran numero di interlocutori o di richieste inconciliabili, dalla frammentazione dell'ambiente interno in conseguenza della molteplicità di razionalità operanti nella varie parti dell'organizzazione o dei processi di crescita e di isolamento progressivo.

Orton e Weick (1990) riscontrano le condizioni di loose coupling a diversi livelli e identificano otto tipi di loose coupling: tra individui, tra unità organizzative, tra organizzazioni, tra livelli gerarchici, tra organizzazione e ambiente, tra idee, tra attività, tra intenzioni e azioni. Ai nostri fini i tipi più interessanti sono il *loose coupling* tra unità organizzative, tra livelli gerarchici e quello tra imprese.

Le proprietà dei sistemi *loose coupled* consistono:

- nella modularità e nella capacità di ricombinarsi con costi di cambiamento minori, poiché le relazioni fondamentali sono all'interno dei moduli omogenei mentre le quelle tra moduli sono più limitate;
- nella *requisite variety* che consiste nella capacità di generazione di *capabilty* differenti e distintive in ogni unità modulare;
- nella *discretion* che attiene all'autonomia in termini di comportamenti messi in atto dalle unità (*behavioral discretion*) e alla capacità di generare interpretazioni degli eventi ambientali innovative e disancorate dagli schemi (*cognitive discretion*).

I sistemi debolmente connessi consentono di ottenere numerosi risultati positivi:

- la persistenza, ovvero la capacità del sistema di mantenere una stabilità nel tempo e quindi di resistere al cambiamento;
- l'adattabilità del sistema che non contraddice il primo risultato;
- il *buffering*, ovvero la capacità di isolare e attenuare, le perturbazioni che investono l'organizzazione;
- la soddisfazione dei lavoratori in relazione agli influssi su efficacia, conflitto, sicurezza e contatti sociali;
- l'efficacia.

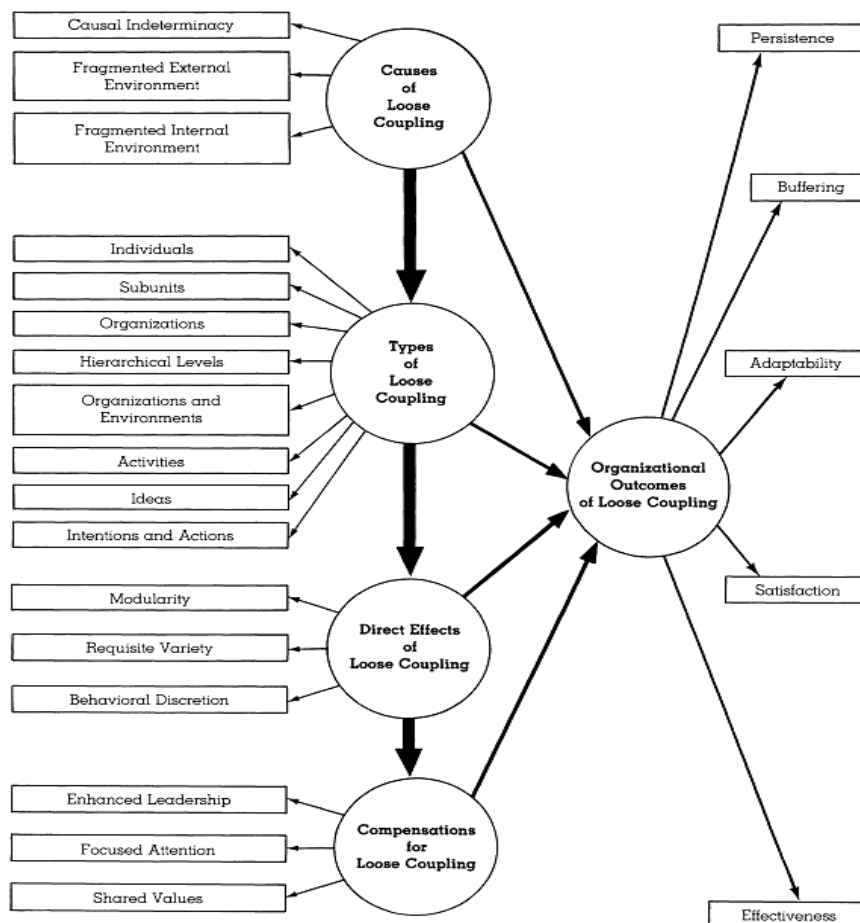


Fig. 4 Modello organizzativo *loose coupling* (Orton e Weick, 1990)

Per i sistemi *loose coupled* si pone tuttavia il problema del controllo e del grado di integrazione necessari per evitare che il sistema si sposti verso condizioni di *decoupling*, ovvero estrema frammentazione e deriva strategica.

Le soluzioni (Orton e Weick, 1990) proposte per mantenere il sistema in una situazione di connessione debole variano dallo sviluppo della leadership come collante emotivo, alla focalizzazione su obiettivi specifici e limitati, ma condivisi, allo sviluppo di valori comuni.

In realtà, le scelte strategiche che riguardano la portata di questi sistemi investono sia il grado di autonomia che può essere riconosciuto alle unità o sottounità specifiche, che i meccanismi di integrazione individuati.

Le unità che si rendono autonome possono infatti essere più o meno stabili nel tempo e di tipo diverso (business units o anche *task force*, *project team* auto-organizzati e non, comunità di pratica, etc.). Inoltre, come abbiamo visto il meta-modello del *loose coupling* si adatta anche a interpretare modelli di organizzazione tra imprese differenti che operano in virtù di alleanze o si stanno integrando in seguito ad operazioni di fusione o acquisizione.

Nel primo caso e nel caso delle M&A esiste una questione è relativa all'individuazione di un equilibrio tra autonomia e integrazione (Puranam, Singh, Zollo, 2006; Haspeslag e Jemison 1991, Bannert e Tschirky, 2004), mentre nel caso degli accordi tra imprese è una questione che attiene ai vincoli che caratterizzano i rapporti tra le imprese ed alla cospecializzazione ed è

condizionato anche dal livello di fiducia (Lane e Lubatkin, 1998; Lane, Salk e Lyles, 2001; Mowery et al. 1996).

1.5 Conclusioni

Il modello individuato da Teece (2007) appare completo e quasi onnicomprensivo tuttavia, alla luce delle considerazioni effettuate dal confronto con i diversi approcci teorici richiamati, e della necessità di utilizzare un modello semplice per verificare in che modo le *capabilty* individuate possano costituire le antecedenti di quelle acquisitive. Il modello può essere ricalibrato con l'obiettivo di identificare e separare in modo più delineato gli antecedenti diretti e gli strumenti che rappresentano le loro *microfoundations*.

La ridefinizione proposta e rappresentata in figura 5. il modello viene strutturato su tre livelli, in relazione a ciascuna delle tre *dynamic capabilities* individuate, il primo livello riporta gli strumenti su cui è possibile far leva per costruire o implementare le competenze e i sistemi che costituiscono gli antecedenti, il secondo è rappresentato da sistemi e competenze che determinano in modo più diretto le dinamiche delle *capabilities* fondamentali.

Rispetto al modello di Teece il livello delle *microfoundations* viene letto come “strumenti” piuttosto che come azioni su cui le *capabilities* che realizzano la funzione di antecedenti possono far leva.

In merito alla prima *capability*, quella del *Sensing* vengono ricompresi nel primo livello tutti gli strumenti di analisi e valutazione operativamente impiegabili dall'impresa in uno spettro estremamente ampio, che va dall'analisi dell'ambiente attraverso la configurazione di scenari, agli strumenti operativi di business intelligence per il controllo di gestione. Sostanzialmente si ripropongono per gli altri due livelli le proposizioni di Teece (2007).

Per quanto riguarda la seconda *capability* fondamentale il "*Seizing*" non ci si distacca dal modello di Teece (2007), infatti, rientrano tra gli strumenti quelli proposti dall'autore in termini di azione e, anche l'antecedente consistente nella presenza di strutture definite da modelli, procedure e sistemi incentivanti viene riportato in modo analogo.

Sostanzialmente differente è il discorso per la terza *capability* individuata. In questo caso, al primo livello l'attenzione si focalizza sui sistemi che seguono la logica del *loose coupling* e sui meccanismi di apprendimento deliberato. Entrambi sono strumenti su cui si può operativamente intervenire agendo su un forte potenziale di "leva" rispetto alla creazione e all'implementazione di *dynamic capabilities*, in particolare di quelle che attengono ai processi innovativi e cognitivi.

Vengono individuati dapprima i modelli *loose coupled* e i meccanismi di integrazione necessari per garantire il coordinamento del sistema. I sistemi *loose coupled* possono funzionare come descritto da Nonaka (1994) a proposito della *hypertext organization* in abbinamento ad altre strutture organizzative più burocratiche. I modelli *loose coupled* costituiscono quindi la *foundation*

dell'implementazione di due capability antecedenti del *transforming* e cioè la capacità di gestire l'impresa in modo ambidestro e la *absorptive capacity*.

La seconda tipologia di strumenti individuata è quella dei meccanismi di apprendimento deliberato a cui viene associata la sottocategoria dei *knowledge management tools* precedentemente descritti. L'apprendimento deliberato consiste un antecedente fondamentale rispetto alle *dynamic capability*, in particolare per quelle che attengono allo sviluppo di conoscenza, poichè queste “*emergono dalla coevoluzione di processi di accumulazione di esperienza con attività di articolazione e codificazione della conoscenza esplicita*” (Zollo e Winter, 2002:344).

Il modello descritto oltre ad evidenziare le relazioni che esistono tra il sistema organizzativo del *loose coupling* sia con la capacità di “gestione ambidestra”, che con le *absorptive capacity* sottolinea al livello degli antecedenti la relazione tra il bilanciamento di *exploration* ed *exploitation* e la *absorptive capacity*. La gestione ambidestra contribuisce infatti anche a determinare la capacità di assorbire, elaborare ed applicare la conoscenza (Zollo e Winter, 2002; Zahra e George, 2002).

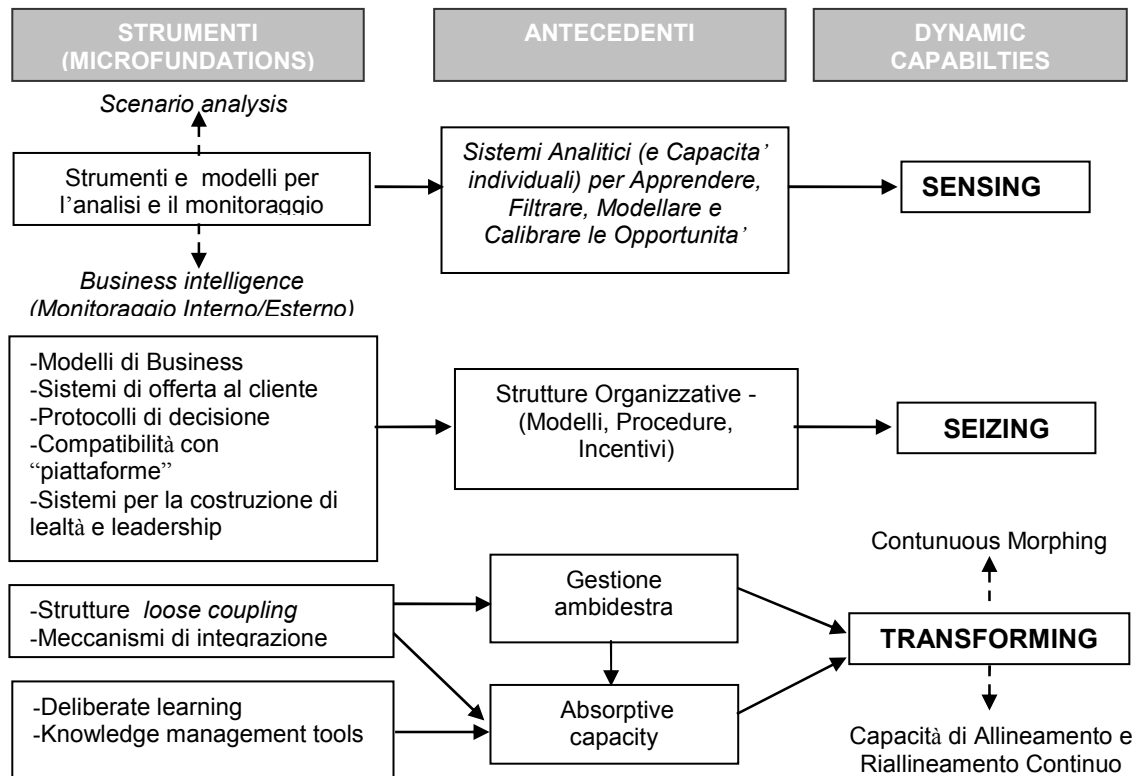


Fig. 5 Dynamic Capabilities fondamentali, antecedenti e microfoundations (ns. elaborazione)

Infine, il modello vede come principali antecedenti della *capability* del “*transforming*” la capacità di gestione ambidestra che consente di promuovere in modo efficiente ed efficace processi innovativi incrementali e radicali e la *absorptive capacity* che invece consente di sviluppare la conoscenza. La Capacità di “*Allineamento e Riallineamento Continuo*” piuttosto che come antecedente viene visto come il grado più basso dello spettro di riconfigurazione che attiene all’innovazione incrementale continua, mentre all’altro estremo viene individuato il *continuous morphing*, che invece attiene alla riconfigurazione più radicale e continua attuabile in ambienti fortemente dinamici.

In estrema sintesi, il modello non trascura le regole, le *routine* e le modalità più strutturate che caratterizzano fasi operative e ripetitive dei processi evolutivi (in massima parte ricompresi nella competenza del “seizing”) risulta inoltre focalizzato sugli aspetti chiariti in merito alla relazione tra turbolenza ambientale e *dynamic capability* efficaci in questi contesti. La letteratura è infatti concorde nel definire le capacità di livello più elevato, in questo caso si tratta della capability del *transforming*, come determinate dalla conoscenza e da regole, principi e strutture semplici (Winter, 2000, 2003; Esenhardt, 1989; Esenhardt e Martin, 2000; Rindova e Kotha, 2001; Teece, 2007)

SEZIONE 2: LA DYNAMIC CAPABILITY ACQUISITIVA NEI SETTORI KNOWLEDGE INTENSIVE NELLA PROSPETTIVA DI PROCESSO

Introduzione

La presente sezione fa riferimento alla prospettiva di processo e al modello precedentemente individuato per definire come le *dynamic capabilities* di portata più ampia interferiscano o determinino aspetti importanti relativi alla *capability* acquisitiva.

Le *dynamic capabilities* acquisitive sono favorite dall'esistenza di altre *dynamic capabilities* fondamentali e hanno in sé il potenziale di migliorarsi nel corso di acquisizioni successive, realizzate dalla stessa impresa se sussistono determinate condizioni approfondite nel corso del lavoro.

Il rapporto e l'interazione delle *capabilities* di diverso livello diviene più complesso a causa delle peculiarità delle acquisizioni tecnologiche rispetto alle tre *capabilities* acquisitive considerate che ne rendono più complesso e articolato il dispiegamento.

Le *capabilities* vengono viste nel presente lavoro nell'ottica della prospettiva di processo di cui rappresentano un approfondimento.

2.1 Le specificità delle acquisizioni orizzontali nei settori knowledge intensive

La capacità di innovazione continua e rapida è critica negli ambienti turbolenti (Brown & Eisenhardt, 1997; Purnam, Singh, Zollo, 2006). In questi contesti le aziende possono adottare strategie di crescita esterna con l'obiettivo di acquisire rapidamente nuove *capabilities*. Le acquisizioni possono essere genericamente motivate dalla volontà di crescita diretta a realizzare (Haspeslagh e Jemison, 1992):

- il rafforzamento dell'ambito competitivo, se sono mirate a potenziare o integrare le capacità distintive dell'impresa (acquirente) o delle imprese nell'ambito delle attività preesistenti;
- l'estensione dell'ambito competitivo, essendo dirette a rafforzare ed estendere le *capability* distintive in nuove attività limitrofe o integrare le capacità detenute nell'ambito delle attività preesistenti;
- l'esplorazione dell'ambito competitivo, essendo dirette ad entrare in nuove aree di attività che richiedono capacità nuove.

La strategia di crescita esterna attraverso acquisizioni orizzontali nei settori ad alta intensità di conoscenza può consentire all'impresa di evitare gli effetti di processi interni di sviluppo che si concentrano sulla ricerca in ambiti troppo prossimi (*local search*) favorendo la dimensione dell'*exploitation* o del *seizing* (Teece Pisano e Shuen, 1997; Helfat, 1994; Capron e Anand, 2007), al contrario l'approvvigionamento esterno comunemente facilita la dimensione

dell'*exploration (distant search)*, poichè consente di aggirare le costrizioni associate con lo sviluppo interno contestualmente localizzato.

In altri termini, La crescita esterna fornisce l'opportunità di acquisire risorse distanti e caratterizzate da cambiamenti *path-breaking* (Puranam, Singh, Zollo, 2006).

Le acquisizioni tecnologiche sono caratterizzate da peculiarità che attengono a tutte le fasi del processo e quindi alle relative *capabilities*. Nella fase di selezione tra crescita interna e crescita esterna si ritiene che spesso la prima opzione non sia affatto, o almeno non economicamente, realizzabile. Altre peculiarità attengono alla fase della identificazione perchè la difficile definizione del valore "di combinazione" della tecnologia ricercata nell'azienda target con quella dell'*acquirer* rende più complessa ed incerta la valutazione. Ed infine, le peculiarità delle acquisizioni tecnologiche o comunque *knowledge intensive*, si riscontrano in misura ancor più rilevante nella fase dell'integrazione/riconfigurazione che si rivela particolarmente delicata in virtù della rilevanza del dilemma integrazione/autonomia.

2.2 *La acquisition-based dynamic capability e la prospettiva di processo*

Le fusioni e le acquisizioni hanno costituito materia di indagine in diversi ambiti disciplinari che tra loro si sono spesso rivelati permeabili. Pur nella differenziazione delle singole posizioni, possono essere identificate almeno quattro differenti scuole di pensiero, ciascuna delle quali con proprie radici teoriche, obiettivi e ipotesi di fondo (Haspeslagh e Jemison, 1991):

- La scuola *del mercato dei capitali* che si è focalizzata sull'impatto delle fusioni e delle acquisizioni nella creazione di ricchezza riferibile agli azionisti. Basato sulla finanza, questo filone di ricerca ha dimostrato come benefici reali si realizzano solo a favore degli azionisti della società acquisita e non di quelli della società acquirente.
- La scuola *di management strategico* ha invece utilizzato una prospettiva di organizzazione industriale, sulla base della considerazione che economie di scala, di scopo e potere di mercato possono essere raggiunti tramite acquisizioni di tipo correlato, che potranno condurre l'impresa acquisitrice a performance superiori rispetto ai concorrenti.
- La scuola *del comportamento organizzativo* ha focalizzato l'attenzione sulle implicazioni comportamentali nell'ambito delle operazioni di fusione e acquisizione a livello di individuo e di organizzazione. L'accento viene posto prevalentemente sul sistema di comunicazione e sull'acculturamento

- La scuola della “prospettiva di processo” si è infine rivolta principalmente allo studio delle azioni intraprese dal management nella conduzione del processo d’integrazione post-acquisizione.

Partendo dalla considerazione che il *fit* strategico e quello organizzativo offrono sinergie potenziali, si è avanzata l’ipotesi che la realizzazione di queste ultime dipende interamente dall’abilità nel gestire il processo d’integrazione in maniera efficace (Haspeslagh e Jemison, 1991; Jemison e Sitkin, 1986). La prospettiva del processo suggerisce come il processo stesso rappresenti l’elemento determinante dell’attività di concentrazione e dei risultati della stessa (Jemison e Sitkin, 1986).

La prospettiva di processo evidenzia come le analisi riguardanti il fit strategico e organizzativo siano fondamentali per il successo di un’operazione di fusione o acquisizione, ma vadano completate con l’introduzione di un’attenta riflessione sulla gestione del processo di concentrazione nella fase di negoziazione, ma soprattutto in quella d’integrazione (Jemison e Sitkin, 1986).

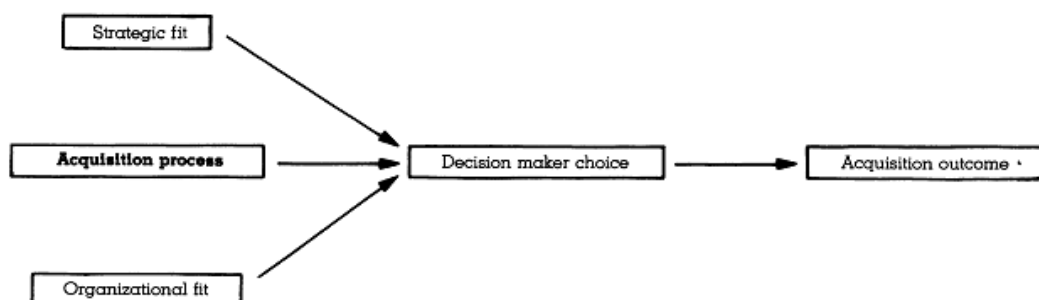


Fig. 6 la prospettiva di processo (Jemison e Sitkin, 1986)

Durante la gestione del processo si possono individuare, in riferimento alla fase di studio dell'operazione e di negoziazione, una serie di problemi che rischiano di comprometterne la riuscita (Jemison e Sitkin. 1986):

- la segmentazione delle attività concernenti il processo di concentrazione: una scomposizione del processo in numero eccessivo di fasi e di analisti si può riflettere nell'elaborazione di un gran numero di analisi tra loro scollegate e in un'inutile quantità di tempo spesa nell'analisi della compatibilità strategica a scapito di quella organizzativa;
- il desiderio di completare l'operazione nel minor tempo possibile: può portare a chiudere troppo velocemente le trattative e sottendere una minor considerazione dei problemi d'integrazione mettendone a rischio la riuscita;
- l'ambiguità: può avere effetti dirompenti sul rapporto tra partner nel momento in cui si dà inizio alla fase di integrazione e si evidenziano gli argomenti non ben specificati nella contrattazione.

Per quanto attiene invece alla fase d'integrazione, gli autori sottolineano l'importanza della valutazione della compatibilità strategica e organizzativa nelle fasi iniziali del processo, dall'altro spostano l'attenzione dai risultati attesi ai fattori che li determinano in quanto si ritiene che non sia la transazione in se stessa a portare i benefici attesi quanto le azioni dei *manager* nell'implementazione dopo l'accordo. In altri termini riguardano la gestione stessa del processo, più che l'aspetto decisionale (Haspeslagh e Jemison, 1991).

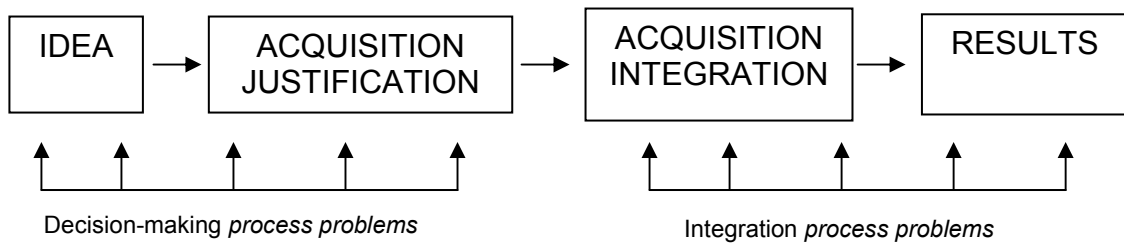


Fig. 7 problemi nel processo di acquisizione (Haspeslagh e Jemison, 1991)

Le *capabilities* che caratterizzano il processo acquisitivo si muovono lungo una sequenza di fasi che sostanzialmente ricalca le fasi processuali individuate dalla letteratura di riferimento (Jamison e Sitkin, 1986; Haspeslagh e Jemison, 1991; Pablo Sitkin e Jemison, 1996). Tuttavia, il concetto di *acquisition based dynamic capability* si innesta su quello di prospettiva di processo, in particolare sulle fasi individuate come problematiche rovesciandone la prospettiva (Capron e Mitchell 2004, Capron e Annand, 2007).

La *acquisition dynamic capability* consiste nella (Capron e Annand, 2007):

- *Selection capability*
- *Identification capability*
- *Integration/reconfiguration capability*

2.3 *La selection capability*

La *selection capability* consiste nell'abilità di selezionare le modalità più efficaci ed efficienti rispetto all'ottenimento di nuove risorse e competenze e quindi nella capacità di riconoscere quando un'acquisizione può rivelarsi lo strumento più appropriato. Tale *dynamic capability* comprende le capacità (Capron e Mitchell 2004, Capron e Annand, 2007):

- di valutare la *resource base* esistente in relazione alle risorse e competenze desiderate;
- di valutare l'appropriabilità delle risorse desiderate attraverso meccanismi di mercato e di individuare eventuali *market-failure*;
- di valutare il numero di punti di contatto al fine di realizzare la scelta tra acquisizione e alleanza.

La capacità di valutare la *resource base* esistente è determinata dalla *capability* del *sensing* individuata precedentemente: l'individuazione di opportunità tecnologiche o di mercato rappresenta nei contesti ambientali dinamici lo stimolo più forte rispetto alla scelta strategica di ridefinire la *resource base* dell'impresa (Teece, 2007). Il *sensing* rappresenta il primo antecedente rispetto alla *selection capability* in quanto consente di individuare percorsi di crescita più ampi (*distant search*) rispetto a quelli *path-dependant* realizzati in virtù delle attività di sviluppo realizzate. Attraverso la *capability* del *sensing* l'impresa è in grado di valutare la percorribilità dei percorsi individuati, quindi di stimare il *gap* di

risorse/competenze attuali rispetto a quelle necessarie in virtù dei percorsi individuati.

Una volta individuati i gap strategici da colmare l'azienda viene condotta verso la prima scelta alla base della *selection capability*, cioè quella tra sviluppo interno delle risorse e delle competenze desiderate e acquisizione esterna.

La scelta viene realizzata sulla base della seconda componente della *selection capability* individuata e cioè della *capacità di valutare l'appropriabilità delle risorse desiderate*. Tale *capability* trova tra i suoi antecedenti sia la capacità di valutare la *resource base* in virtù degli obiettivi (e quindi la *capability* del *sensing*) che la *capability* del *seizing* posseduta dall'impresa e che la mette in grado di sfruttare le opportunità individuate attraverso i sistemi che attualmente impiega al suo interno (strutture organizzative, modelli, procedure, incentivi) ed infine con la *capability* del *transforming* poichè mette in relazione i percorsi di sviluppo con la *absorptive capacity* e le *capabilty* di riconfigurazione interna ed esterna.

In primo luogo, la *capabilty di valutazione dell'appropriabilità* mette in relazione l'individuazione del percorso di crescita in abiti prossimi o distanti rispetto a quelli attuali con le competenze connesse alla possibilità del suo sfruttamento.

Come evidenziano Capron e Mitchell (2004) l'azienda tende a propendere per lo sviluppo interno delle risorse quando il *gap* strategico tra le *capabilities* che intende acquisire e quelle possedute è minore. In tali casi lo sforzo che l'azienda deve realizzare per sviluppare internamente le *capabilities* obiettivo è minore (Leonard, 1995). In caso contrario l'azienda possiede un sottoinsieme limitato di abilità per sviluppare queste nuove *capabilities* e prova ad acquisirle esternamente (Penrose, 1959).

Nella stessa direzione, ma dalla prospettiva opposta, la letteratura sulle acquisizioni e sulle alleanze che mostra come l'opzione di crescita esterna avvenga in virtù di competenze complementari in grado di colmare le debolezze dell'impresa acquirente attraverso la riconfigurazione bilaterale con le più forti competenze dell'impresa *target* (Capron, 1999), o facendo leva sulle competenze dell'impresa alleata (Inkpen e Beamish, 1997).

La capability del *seizing* aiuta a spiegare anche il meccanismo che orienta la scelta tra crescita interna ed esterna in base alla compatibilità delle *capabilities* da acquisire con i sistemi interni e con le esistenti *capabilities*. Secondo la prospettiva evoluzionista (Nelson e Winter, 1982) quando le *capabilities* da acquisire posseggono il potenziale di rinforzare i sistemi e le routine esistenti è più comune e probabile la scelta dello sviluppo interno ed incrementale, al contrario in caso di contrasto o conflitto, il ricorso a routine esterne costituisce uno strumento per “distruggere” le routine e le competenze attuali e quindi

superare le resistenze interne allo sviluppo delle *capabilities* desiderate (Tushman e Anderson 1986).

Anche la letteratura che fa riferimento alla prospettiva istituzionale sostiene che il rifiuto sociale al cambiamento è maggiore quando le *capabilities* da acquisire competono o rimpiazzano le esistenti (Ginsberg, 1994, Oliver, 1997, DiMaggio e Powell, 1983). La sostituzione, anche se economicamente razionale, è probabile che incontri il rifiuto sociale poichè gli individui sono riluttanti a alterare i loro costumi organizzativi per abbracciare nuove pratiche. Tali cambiamenti possono anche essere visti come sleali (Oliver, 1997). Pertanto anche la scuola istituzionalista perviene alla conclusione che le imprese sono propense a sviluppare internamente soltanto risorse che sono socialmente accettate e ad acquisire esternamente competenze nuove e in potenziale o attuale contrasto con le tradizioni e i valori dell'impresa.

In secondo luogo, la *capability di valutazione dell'appropriabilità* ritrova tra i suoi antecedenti anche la *capability del transforming*. Capron e Mitchell (2004) mettono in relazione la scelta tra le due modalità di crescita con le *routine* in grado di realizzare la riconfigurazione delle *capabilities*, che distinguono tra interna ed esterna. La riconfigurazione interna attiene alla *capability* dell'impresa di realizzare lo sviluppo interno sostituendo o mantenendo *routine* per creare nuove *capabilities*. L'impresa utilizzando meccanismi incentivanti e modelli *loosely coupled* (Nonaka, 1994; Nonaka et al. 1992, Teece, 2007; Weik, 1989) che realizzano *social network* interni all'impresa (Tsai, 2000), può riuscire a

ridurre la portata della vischiosità organizzativa. In tal modo elimina l'interferenza con gli sforzi per costruire nuove capacità sulla base delle esistenti e per condividere la conoscenza tra sottounità dell'organizzazione.

La presenza di forti capabilities connesse alla riconfigurazione interna può rinforzare la scelta di crescita interna.

La riconfigurazione esterna attiene invece alla competenza dell'azienda di "acquistare", le competenze, che implica la capacità di negoziare e proteggerle, ma soprattutto di ricombinarle una volta acquisite con quelle esistenti (Kuoght e Zander, 1992). Tale competenza può rinforzare la scelta di crescita esterna (Capron e Mitchell, 2004).

In realtà, la conclusione non è univoca ed anzi secondo altri studi (Zollo e Sing, 2004; Zollo e Winter, 2002; Ranft e Lord, 2002) la competenza di riconfigurazione non viene distinta in interna ed esterna e viene ritenuta, implicitamente, uno degli antecedenti della scelta di crescita esterna.

Infine, la scelta può essere indirizzata dalla valutazione in merito al funzionamento del mercato rispetto alle risorse e competenze da acquisire. L'analisi può essere effettuata in termini di costi di transazione che include i costi *ex ante* di ricerca e negoziazione e i costi *ex post* di esecuzione e implementazione. La probabilità di costi di transazione dipende dalle specifiche caratteristiche della transazione stessa e dalla necessità di impiegare risorse specifiche per la stessa. La specificità delle risorse relative alla transazione incrementa il grado di fallimento del mercato poichè aumenta il bisogno di

protezione contrattuale: da un lato una delle parti potrebbe avere un interesse minore ad attuare questi investimenti in virtù del minor valore che questi possono realizzare attraverso impieghi differenti e puntare a far investire in misura maggiore l'altra parte. (Williamson, 1975); dall'altro potrebbe dare origine a problemi contrattuali connessi al tentativo di appropriazione delle rendite direttamente create dall'investimento specifico (Klein et al. 1978). Altri importanti costi di transazione possono emergere in virtù di fuga di capabilities: le terze parti a cui viene trasferita conoscenza proprietaria, più o meno temporaneamente, possono avere l'interesse a espropriarla utilizzandola per i loro scopi (Teece, 1986; Gulati e Singh 1998).

In sintesi, fallimenti del mercato connessi ai rapporti esterni limitano l'abilità: di negoziare e gestire l'acquisto di competenze attraverso contratti se sussiste un elevato rischio di sottoinvestimenti o di espropriazioni opportunistiche; di realizzare e gestire alleanze se, oltre ai rischi individuati al punto precedente, sussiste anche quello di perdita di vantaggio competitivo connesso a risorse critiche di conoscenza; di operare acquisizioni laddove i comportamenti opportunistici possono interferire nel tentativo di realizzare la *due diligence* necessaria a determinare prezzi e termini. In caso di valutazione di elevato rischio di fallimento del mercato aumenta la possibilità di scelta per la crescita interna (Capron e Mitchell, 2004).

In realtà, gli aspetti finora considerati e l'opzione di scelta relativa alla crescita interna o esterna, sono subordinati alla circostanza che l'impresa abbia la

possibilità di operare sulla propria resource base per sviluppare le competenze desiderate, anche inserendo nuovo personale in possesso delle competenze necessarie a favorire lo sviluppo interno, o acquisendo tecnologie in *licensing*. Nei settori *Knowledge Intensive* tuttavia tale possibilità spesso non sussiste o, alternativamente non è economicamente sostenibile, o i tempi di sviluppo richiesti risultano eccessivamente lunghi (Capron e Mitchell, 2004; Ranft e Lord, 2002; Bannert, Tschirky, 2004; Puranam, Singh, Zollo, 2006). In tali casi la crescita esterna diviene l'unica scelta realizzabile e le competenze desiderate possono essere acquisite solo attraverso alleanze o acquisizioni.

La *selection capability*, in tal caso è finalizzata alla scelta di crescita esterna tra acquisizione e alleanza e si basa sia sulla valutazione del numero di punti di contatto.

Le alleanze, infatti, offrono una modalità semplice e spesso poco costosa per ottenere nuove risorse , costituendo meccanismi di *governance* che forniscono protezione contro gradi limitati di comportamenti di abuso di posizione in virtù di informazioni asimmetriche, ed inoltre consentono ai partner di coordinare lo scambio e lo sviluppo di competenze in situazioni di assenza bilaterale di informazioni (Capron e Annand, 2007). Le alleanze tuttavia divengono difficili da gestire nel lungo periodo quando comportano un numero eccessivo di punti di contatto tra i partner, che diviene difficile da sorvegliare così come diviene difficile coordinare un ampio spettro di attività differenti. In questi casi si rivela come soluzione più efficace quella acquisitiva che sulla base di rapporti

proprietari consente la creazione di nuove competenze consentendo la protezione e il coordinamento di lungo periodo, entrambi necessari per il trasferimento di risorse complesse e per la riconfigurazione di entrambe le imprese (Capron e Annand, 2004).

Considerazione a parte merita il ruolo dell'esperienza rispetto alla *selection capability* per ciò che concerne la scelta tra alleanza e acquisizione. Recenti studi (Wang e Zajac, 2007) mostrano come sussista una relazione tra l'esperienza maturata nel corso di precedenti alleanze rispetto alla probabilità di realizzare alleanze e acquisizioni di successo. Il riferimento viene fatto alla *relational capability* intesa come l'abilità di interagire e gestire le relazioni con altre imprese (Lorenzoni and Lipparini, 1999). Tale capability è funzione della precedente esperienza e quindi dei meccanismi di apprendimento che su di essa sono intervenuti (Cohen and Levinthal, 1990; Zollo e Winter, 2002) e della *transforming capability*. La *relational capability* una volta che si è prodotta è probabile che venga sfruttata per stabilire nuove relazioni con altre imprese (Nelson e Winter, 1982; Gulati, 1999). Wang e Zajac (2007) distinguono due tipi di *relational capability*: quella relativa alle alleanze e quella relativa alle acquisizioni. Dalla loro analisi empirica risulta che la *alliance relational capability* posseduta da due imprese, in virtù di loro precedenti esperienze, può favorire la probabilità realizzare un'alleanza o un'acquisizione tra loro. La *acquisition relational capability* al contrario aumenta la probabilità che tra le due imprese intervenga un'acquisizione, ma non che si realizzi un'alleanza. Ciò

accade perchè le alleanze consentono alle imprese di sviluppare competenze relative alla comunicazione tra imprese differenti, alla risoluzione dei conflitti e alla negoziazione continua, laddove per le acquisizioni tali competenze vengono richieste solo nella fase di negoziazione ed in quella di integrazione (Wang e Zajac, 2007). La portata “formativa” delle alleanze è maggiore laddove le *acquiring capabilities* potrebbero non generare una conoscenza sufficiente a promuovere successive alleanze.

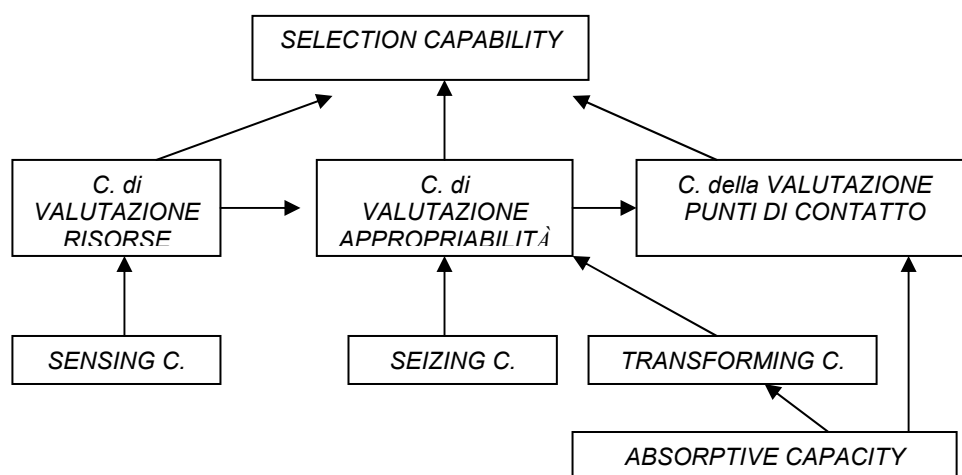


Fig. 8 La *selection capability* (ns. elaborazione)

2.4 *La identification capability*

La *identification capability* consiste nell'abilità di individuare e negoziare con le imprese target appropriate (Capron, Annand, 2007:82).

Tale *dynamic capability* comprende le capacità:

- di individuare i possibili target per l'acquisizione;
- di valutare i target;
- di negoziare.

La prima *capacità* ritrova come antecedente immediato quella del *sensing*: *l'impresa che possiede notevoli capabilities connesse all'esplorazione e all'individuazione di opportunità può riuscire con maggiore facilità ad identificare target in termini di mercato e tecnologie in grado di generare le capability ricercate dall'impresa.*

Tale capacità le consente di tracciare un profilo referenziato di una rosa di imprese candidate a divenire il target dell'acquisizione. É questa un'operazione complessa che deriva da diverse competenze interne, nel caso di acquisizioni tecnologiche anche in questa fase si rivela di grande importanza la partecipazione al *processo di individuazione* di manager con profilo prettamente tecnico, che possono svolgere un ruolo di indirizzo in merito a questioni che attengono la tecnologia e le sue potenzialità (James et al., 1998).

La seconda e la terza capability ritrovano invece come *antecedents* la fondamentale *capability* del *seizing*. La realizzazione di attività di valutazione complesse, di processi articolati e lunghi come quelli che caratterizzano la fase della *due diligence*, sono agevolati da *rutine* più o meno strutturate in modelli e strutture efficienti. Tali modelli sono quelli che costituiscono gli antecedenti della *capability* del *seizing*.

La capacità di individuazione dei target potenziali ne comporta una prima valutazione che diventa progressivamente più approfondita quando la rosa si riduce e l'interesse è puntato verso una sola impresa. Considerando la capacità di valutazione dei target e seguendo la prospettiva di processo (Jamison e Sitkin, 1986) tale attività decisionale comporta una duplice valutazione: quella dello *Strategic fit* e quella dell'*Organizational fit* delle imprese candidate e, in modo più approfondito di quella che verrà considerata il target.

In merito all'*organizational fit*, la valutazione attiene alla compatibilità culturale ed organizzativa tra le imprese (acquirente e target). La letteratura in merito all'*organizational fit* ha indagato numerosi aspetti culturali ed organizzativi ed i loro effetti sulle performance superiori dell'acquisizione: sono stati indagati gli effetti dello stile manageriale, della dimensione relativa e dell'età delle imprese, dei sistemi di ricompensa e valutazione (Datta, 1992). Tra le ricerche relative all'influenza di questi elementi, lo stile manageriale si è rivelato la dimensione maggiormente in grado di influire sulla performance acquisitiva complessiva, le

altre dimensioni, nelle diverse ricerche che li hanno analizzati, hanno spesso fornito risultati contrastanti o evidenziato correlazioni deboli (Datta, 1992).

Lo stile manageriale è stato definito come un elemento fondamentale della cultura di un'organizzazione che comprende un gran numero di fattori come la propensione manageriale al rischio e gli approcci al *decision making*, ai meccanismi di controllo e ai modelli di comunicazione (Datta, 1992; Bhagat e McQuaid, 1982 e Sathe, 1985; cit. in Datta, 1992). Gli stili manageriali sono idiosincratici e possono differire notevolmente tra le diverse organizzazioni, la loro compatibilità si rivela fondamentale per la performance acquisitiva anche nei casi di bassa integrazione dell'impresa acquisita (Datta, 1992).

La valutazione dello *strategic fit* consiste nella stima della potenzialità dei target potenziali individuati di consentire avanzamenti nella *corporate* o *unit strategy* dell'acquirer (Pablo, Sitkin, Jemison, 1996). La compatibilità strategica delle organizzazioni riguarda infatti le potenzialità di trasferimento e condivisione di risorse e competenze ai fini del conseguimento del vantaggio competitivo (Napolitano, 2004; Jemison e Sitkin, 1996). In altri termini, le acquisizioni con un grado elevato di *strategic fit* sono quelle che hanno la capacità di rinforzare, espandere o esplorare nuovi prodotti-mercati o ambiti di competenze all'interno del modello attuale di crescita strategica dell'impresa (Haspeslagh e Jemison, 1991).

Lo *strategic fit* può essere concettualizzato sia in termini di similarità che di complementarità rispetto alla resource base dell'acquirer.

La prima dimensione attiene alla similarità o familiarità (*relatedness*), tra acquirente e target potenziale in termini di *resource base* e strategie, mentre la seconda attiene a quelle risorse, competenze e strategie che possono potenzialmente essere combinate o riconfigurate per creare valore che precedentemente non esisteva in nessuna delle due imprese (Kim e Finkelstein, 2009). Le acquisizioni tra imprese simili vengono da alcuni definite acquisizioni di scala laddove quelle tra imprese diverse acquisizioni di scopo. (Dussauge, Garrette, and Mitchell, 2000).

La valutazione del target potenziale dell'acquisizione, guardando all'aspetto della complementarità considera (Kim e Finkelstein, 2009):

- la compatibilità di portafoglio prodotti/servizi e le possibilità di *cross selling*;
- la reputazione, nella sua potenzialità di accreditare l'impresa acquirente rispetto a nuovi *business*;
- la possibilità di trasferire risorse di conoscenza e di combinarle per creare nuova conoscenza.

Nel caso delle acquisizioni tecnologiche una componente estremamente rilevante dello *strategic fit* diviene quella del *technological fit* che attiene specificamente alle dimensioni della similarità e della complementarità delle basi tecnologiche delle due imprese coinvolte nell'operazione di acquisizione. Il *technological fit* nei settori *knowledge intensive* riveste quindi una grande importanza per la sua

potenzialità di consentire il trasferimento, la combinazione e lo sviluppo di risorse rare di conoscenza.

Nella pratica le fasi del processo di valutazione e quella di avvio dalle trattative tendono a sovrapporsi, la capability che attiene alla negoziazione copre la fase che va dalla due diligence alla conclusione dell'accordo.

La *due diligence* fa riferimento alle informazioni che il management, nell'interesse dei propri azionisti, con il frequente apporto di consulenti e professionisti sono tenuti a raccogliere sull'impresa candidata (Colombo, 1999 cit. in Napolitano, 2003:130). La *due diligence* si configura quale processo complesso spesso condotto o coadiuvato da risorse specializzate (*advisor*) che realizzano una pianificazione dell'attività investigativa e forniscono indicazioni circa la fattibilità dell'operazione, la determinazione del prezzo ed eventuali garanzie necessarie (Stesuri, 2001 cit. in Napolitano, 2003:139).

L'affidamento dell'attività a consulenti esterni è vantaggioso in fase di approccio preliminare permette all'impresa acquirente di mantenere l'anonimato, riducendo l'impatto negativo di un eventuale rifiuto da parte della candidata all'acquisizione ed è spesso determinante anche nel caso di acquisizioni ostili (Cortesi, 2008) dove si richiede un forte tecnicismo. Il rovescio della medaglia risiede nel fatto che il ricorso a professionisti esterni non consente all'acquirer di capitalizzare esperienza e quindi conoscenza, il cui valore si manifesta nel caso di ulteriori processi acquisitivi similari (Haleblian e Finkelstein, 1999).

La fase della *due diligence* è utilmente scomponibile in due sottofasi principali: quella della valutazione finanziaria e quella della formalizzazione contrattuale dell'accordo.

La valutazione finanziaria da cui discende la determinazione del prezzo, è una questione particolarmente delicata e che vede l'impiego della *capability negoziale* nel momento in cui valutazioni finanziarie vengono incrociate con la stima del valore che il *target* ha per l'acquirente.

Il problema dell'attribuzione del valore strategico per l'*acquirer* è ancora più articolato per le acquisizioni "tecnologiche", in virtù della maggiore difficoltà di attribuire un valore alla tecnologia sviluppata dal potenziale *target* che non sia approssimato unicamente in base all'ammontare dell'investimento tecnologico (in R&D) già realizzato. È infatti probabile che l'accesso alle informazioni dell'impresa *target* sia ridotto nelle fasi iniziali di identificazione e valutazione in cui la ricerca del *target* è ancora ad ampio raggio. In tal caso, la capacità di valutazione dell'acquirente viene limitata dalla segretezza delle informazioni che attengono la tecnologia. L'*acquirer* può concentrare l'analisi sulle fonti che derivano da bilanci ed altri report annuali, da dati sulle registrazioni di brevetti o su lanci di nuovi prodotti o su progetti futuri programmati. L'informazione ricavata da queste fonti è parziale e può rivelarsi fuorviante. La valutazione del *target* è quindi particolarmente critica e richiede competenze specifiche che comportano un "*substantial element of judgement*" (James et. al., 1998:567) per

valutare la potenzialità di realizzare sinergie tecnologiche e operative nella fase post-acquisizione. Tali competenze analitiche includono la capacità dell'*acquirer* di reperire informazioni più approfondite nella fase di valutazione per la *due diligence*:

- utilizzando le sue relazioni di *business* per avere pareri e notizie da fornitori, clienti, ex-impiegati del potenziale *target*;
- cercando di assicurarsi che i membri del proprio *staff* di *R&D* con appropriata conoscenza del target e delle sue tecnologie siano pienamente coinvolti nel processo di ricerca e valutazione e che laddove tale conoscenza non sia disponibile all'interno dell'azienda siano impiegate fonti esterne di esperienza come consulenti tecnici;
- valutando i processi di Ricerca e Sviluppo con metodo conservativo e prudentiale in virtù del grado di incertezza che caratterizza la previsione realizzazione di sinergie tecnologiche nella fase post-acquisizione (James et al., 1998).

La fase di valutazione finanziaria e definizione del prezzo vede spesso il contributo se non l'affidamento a consulenti e professionisti specializzati, il che consente all'azienda di utilizzare in tempi rapidi competenze non diffuse di determinazione del valore in termini finanziari nonché di risoluzione degli aspetti legali e fiscali.

Tale modalità rende spesso necessario l'inserimento dei collaboratori della società di consulenza nel team responsabile dell'acquisizione, in particolare nel caso di

acquisizioni tecnologiche laddove è importante un team aziendale eterogeneo con la presenza del management tecnico, necessario ai fini della corretta valutazione della componente tecnologica (James et al., 1998).

Nella definizione dell'accordo si esplica ulteriormente la capacità negoziale e si tiene conto (Cortesi, 2008):

- della valutazione del rapporto di forza esistente tra le controparti;
- della quantificazione delle attese;
- della convinzione che esiste una funzione di utilità reciproca.

In riferimento a quest'ultimo punto la negoziazione viene favorita dall'analisi di valutazione ben realizzata poichè identifica le parti e i loro interessi. La *capability* specifica può consistere in *rutine* di negoziazione, che comportano o meno l'intervento di mediatori esterni e che si fondano sulla ricerca del contemperamento degli interessi che definiscono l'oggetto delle contrattazioni. In tal caso la negoziazione può portare le parti ad elaborare “*soluzioni creative*” che si rivelano reciprocamente vantaggiose e quindi attuabili e stabili⁴. Al contrario

⁴ Fisher e Ury (1981 cit. in Fischer et al. 2005) hanno sintetizzato l'approccio sviluppato nel corso degli anni '70 dall'Harvard Negotiation Project dell'Università di Harvard e riportano l'esempio del negoziato di pace israelo-egiziano maturato a Camp David 1978: “Israele occupava la penisola egiziana del Sinai fin alla Guerra dei Sei giorni del 1967. Quando Egitto e Israele si sedettero di nuovo insieme nel 1978 per negoziare la pace, le loro posizioni erano incompatibili. Israele insisteva per mantenere una parte del Sinai. L'Egitto, d'altra parte, insisteva perché ogni pollice del Sinai fosse restituito alla sovranità egiziana. Più e più volte vennero disegnate carte che mostravano tutte le linee di confine possibili tutte le linee di confine possibili che avrebbero diviso il Sinai tra Egitto e Israele. Un compromesso in questo senso era del tutto inaccettabile per l'Egitto. Tornare alla situazione del 1967 era ugualmente inaccettabile per Israele. Guardare ai loro interessi invece che alle loro posizioni fu ciò che rese possibile una soluzione. L'interesse di Israele era la sicurezza: non voleva che i carri armati egiziani stessero in bilico sulla sua frontiera, pronti a rotolare dall'altra parte in qualsiasi momento. L'interesse dell'Egitto era la sovranitàsolo di recente [la aveva recuperata] .. e non era in vena di cedere il territorio a un altro conquistatore straniero. Tornarono a un altro conquistatore straniero. A Camp David, il presidente egiziano Sadat e il primo ministro israeliano Begin si accordarono su un piano che avrebbe restituito il Sinai alla completa sovranità egiziana e smilitarizzando vaste aree avrebbe tuttavia garantito la sicurezza di Israele.” (Fisher et al., 2005:71,72).

nelle negoziazioni posizionali il compromesso è un punto intermedio tra le posizioni delle parti ed è più vicino all'una o all'altra parte, a seconda della forza contrattuale e della capacità negoziale di ciascuna, ma non necessariamente è una soluzione che lascia soddisfatte le parti e le spinge verso la violazione dell'accordo.

Il ricorso a professionisti specializzati e alle loro competenze di negoziazione può in questo caso presentare delle criticità a causa dell'orientamento della trattativa che può protendere verso un accordo in tempi brevi spesso perseguiti dalle società di consulenza, in relazione alla propria modalità di compenso, che rischia di ridurre il grado di approfondimento delle varie problematiche; o anche, viceversa a causa della permanenza di consulenti all'interno dei team aziendali incaricati dell'operazione con la relativa crescita dei costi.

La *negotiation capability* comporta anche l'abilità di saper abbandonare la contrattazione quando l'azienda target perde le risorse desiderate o la sua proprietà richiede un prezzo marcatamente sproporzionato rispetto al valore che può avere per l'*acquirer* (Capron e Annand, 2007).

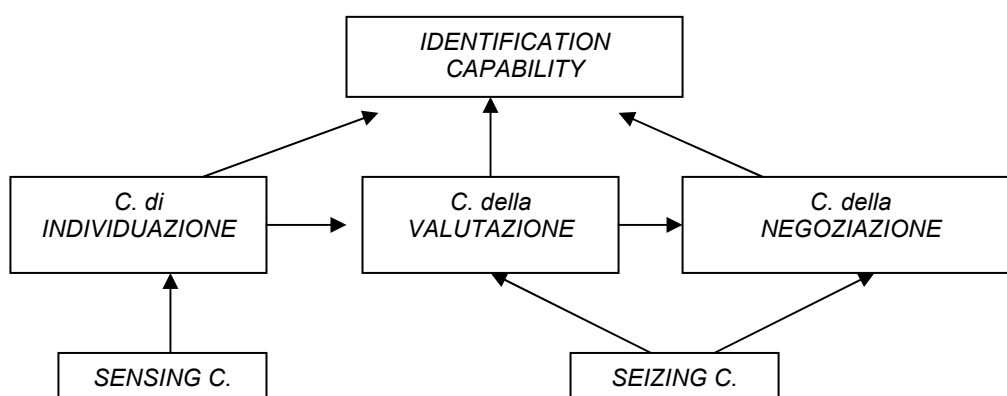


Fig. 9 La *identification capability* (ns. elaborazione)

Nel caso delle *capabilities* considerate a proposito della *identification capability* occorre effettuare una precisazione per poter adeguatamente definire il ruolo che gioca l'esperienza e quindi il processo di apprendimento.

In merito all'esperienza si possono fare due ordini di considerazioni:

la prima di ordine più generale che attiene al valore dell'esperienza acquisitiva che potrebbe avere un ruolo positivo rispetto ai nuovi processi di acquisizione, al contrario in virtù della *path-deendance* con acquisizioni passate potrebbe generare l'effetto del negative transfer (Nelson e Winter, 1982; Winter, 2003; Zollo e Winter, 2002).

Haleblian e Finkelstein (1999) applicando a livello di impresa la teoria del dell'apprendimento comportamentale che interpreta i risultati positivi come ricompense e quelli negativi come sanzioni, hanno operato la distinzione tra generalizzazione (*generalisation*) e non utilizzo dell'esperienza (*discrimination*) nell'ambito del comportamento organizzativo. In tal modo, hanno costruito una matrice che individua sulla base della similarità della situazione attuale con quelle precedenti il ruolo che l'esperienza tende ad assumere sulla performance. I risultati evidenziati dalla matrice, e corroborati da ricerche empiriche su un campione consistente, individuano le condizioni fondamentali in base alle quali l'esperienza assume una valenza positiva o negativa. Le performance migliori saranno quelle delle imprese che, prive di esperienze precedenti analoghe a quella in corso, ne eviteranno la *generalisation* e quelle delle imprese che in possesso di notevole esperienza, effettueranno la *discrimination* in maniera appropriata. Nei

casi in cui il contesto corrente dell'acquisizione sia simile a precedenti già sperimentati (la minoranza delle situazioni riscontrate nell'analisi), l'esperienza dispiegherà effetti positivi sul risultato dell'operazione. Viene in tal modo teorizzata dagli autori, in contrasto con la teoria della curva d'apprendimento, l'esistenza di una relazione a U fra esperienza e performance nel processo acquisitivo.

		Antecedent Condition	
		Similar Experience	Dissimilar Experience
Organization Behavior	Organization Response: Generalization	Appropriate Generalization (Positive) [1]	Inappropriate Generalization (Negative) [4]
	Organization Response: Discrimination	Inappropriate Discrimination (Neutral) [2]	Appropriate Discrimination (Neutral) [3]

Fig. 10 Esperienza, Comportamento Organizzativo e *Performance acquisitiva* (Haleblian e Finkelstein, 1999)

La seconda precisazione attiene invece al ruolo dell'esperienza e del complesso dei meccanismi di apprendimento deliberato rispetto ad alcune fasi in cui operano le descritte *capabilities* di identificazione.

L'esperienza passata può intervenire sui processi direttamente e nella forma di conoscenza tacita accumulata a livello sociale e può così indirizzare le attività di ricerca modellando le *routine* di identificazione. L'esperienza relativa in questa fase può rinvenirsi anche in strumenti (due diligence check-list, manuali per la due diligence, guide, *blueprint*, etc.), modelli e *routine* (*Financial evaluation*,

Staffing models, Product mapping, Training/Self-training packages, Project management, etc.) formalizzati, generati dalla conoscenza tacita derivante da azioni passate (Singh e Zollo, 1998; Zollo e Singh, 2004). Tale conoscenza è stata precedentemente trasformata attraverso meccanismi di apprendimento deliberato che ne realizzano l'articolazione o la codificazione, rendendola agevolmente disponibile (Zollo e Winter, 2002). In tal caso l'esperienza è viene incorporata nelle *capabilities* necessarie per la realizzazione di quelle attività operative e di coordinamento con dettagli complessi che richiedono *routine* più dettagliate e meccaniche per incrementarne la velocità e l'efficienza (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece 2007). È il caso di numerose operazioni necessarie alla *due diligence*.

Attraverso la nuova esperienza maturata e i processi di apprendimento deliberato si realizza la conferma, la modifica, o la sostituzione delle vecchie *routine* e si riavvia nuovamente il ciclo.

2.5 *La integration/reconfiguration capability*

La *reconfiguration capability* consiste nella capacità di rimodellare le risorse tra l'impresa target e la acquirente. Pertanto include *l'integration cpability* ma a differenza di questa ha una portata più ampia ed un orizzonte di più lungo termine. Di fatto consiste ne:

- *l'integration capability* intesa come la capacità di trasferire le risorse tra impresa target e acquirente, allo scopo di creare nuove risorse sia all'interno delle *businesss unit* originali che in nuove *business unit*;
- la capacità di riconfigurare bilateralmente le risorse, che include il *redployment* (inteso come riposizionamento più radicale in grado di rimodellare il sistema impresa acquirente-acquisita nel lungo periodo), ma anche il disinvestimento.

La *reconfiguration capability* può ritrovare come antecedente diretto la *transforming capability*: l'impresa in grado di modificare e rimodellare, sulla base delle precedenti esperienze acquisitive o anche di crescita interna, le sue strutture il suo *business*, alterando il rapporto prodotto mercato, modificando le tecnologie che utilizza, apportando innovazioni più o meno radicali alla sua struttura organizzativa (dall'allineamento continuo al *continuous morphing*) è, tendenzialmente in grado di intraprendere percorsi di riconfigurazione post acquisizione con maggiori probabilità di successo.

La *integration capability* è stata ampiamente analizzata dalla letteratura che ha fondato il filone della *process perspective* per le acquisizioni e le fusioni. In realtà, la fase dell'integrazione viene vista da questi autori come quella più importante perchè dotata di maggiore potenziale nella generazione di valore per l'impresa (Haspeslagh e Jemison, 1991; Pablo, Sitkin e Jamison, 1996). Secondo l'ottica di processo l'integrazione vera e propria va avviata dalla fase di "creazione delle premesse" (Haspeslagh, Jemison, 1991), che ha inizio dopo che si è completata la transazione tra le organizzazioni e che si realizza in un periodo di transizione di durata variabile da caso a caso. I compiti chiave che il management è chiamato a svolgere durante la fase di creazione delle premesse sono:

- la *definizione della visione* (il senso dei nuovi fini), e della *mission* al fine di generare forza propulsiva, segnalando la direzione, orientando il cambiamento, e sostenendo la motivazione per entrambe le imprese;
- la *gestione del collegamento*, al fine di indirizzare e controllare le interazioni fra le organizzazioni. La *task force* di collegamento, le sue caratteristiche e lo stile dei loro membri e le azioni intraprese determineranno l'atmosfera dell'acquisizione;
- l'*istituzione di controlli sistematici* sul processo di integrazione in atto, realizzati dal gruppo che gestisce i collegamenti tra le due imprese per verificare, integrare, correggere e definire le azioni;
- la *normalizzazione delle operazioni*, allo scopo di recuperare senso di sicurezza e di alleviare le tensioni che hanno coinvolto i manager e i

dipendenti delle organizzazioni nella fase acquisitiva, mira, anche attraverso opportune azioni di comunicazione, a recuperare l'operatività, riportando l'attenzione sulle attività correnti e sul mercato;

- il *rafforzamento dell'organizzazione acquisita* costituisce un importante presupposto dell'integrazione: alla luce di forti debolezze riscontrate nell'impresa acquisita è necessario impegnare risorse e intervenire attraverso rapide ristrutturazioni ed investimenti mirati;
- lo *sviluppo della comprensione reciproca*, rappresenta un elemento chiave per creare un'atmosfera in grado di promuovere il trasferimento delle capacità; la *creazione di credibilità* da parte del gruppo di collegamento sia presso l'impresa acquisita che presso il vertice dell'impresa acquirente,. Creare credibilità è una sfida importantissima del processo di avvio dell'integrazione; nei confronti della direzione, i responsabili del collegamento tra le organizzazioni devono conquistarsi credibilità e rispetto attraverso comunicazioni veritiere, dimostrazioni di competenze personali e capacità di impegnare risorse, mentre nei confronti dell'impresa acquisita devono ottenerla credibilità in considerazione dei risultati raggiunti e dell'atmosfera favorevole che sono stati in grado di promuovere.

Nella fase di integrazione emerge per tutte le tipologie di imprese un primo trade-off che definisce la scelta del modello di integrazione. Le due dimensioni contrastanti in grado di definire un modello per l'integrazione sono la necessità di autonomia organizzativa e quella di interdipendenza strategica. La prima

dimensione consente di garantire e preservare le capacità strategiche e innovative dell'impresa acquisita, la seconda di trasferirle all'impresa acquirente allo scopo di ricombinarle. La gestione delle due dimensioni risulta particolarmente delicata laddove è presente, nell'impresa acquisita un elevato patrimonio di conoscenza tacita e socialmente complessa e la fuoriuscita di personale chiave dovuta alla percezione di distruzione di competenze derivante da una decisa integrazione può avere effetti molto negati sulla performance acquisitiva in termini di creazione di valore (Haspeslagh, Jemison, 1991).

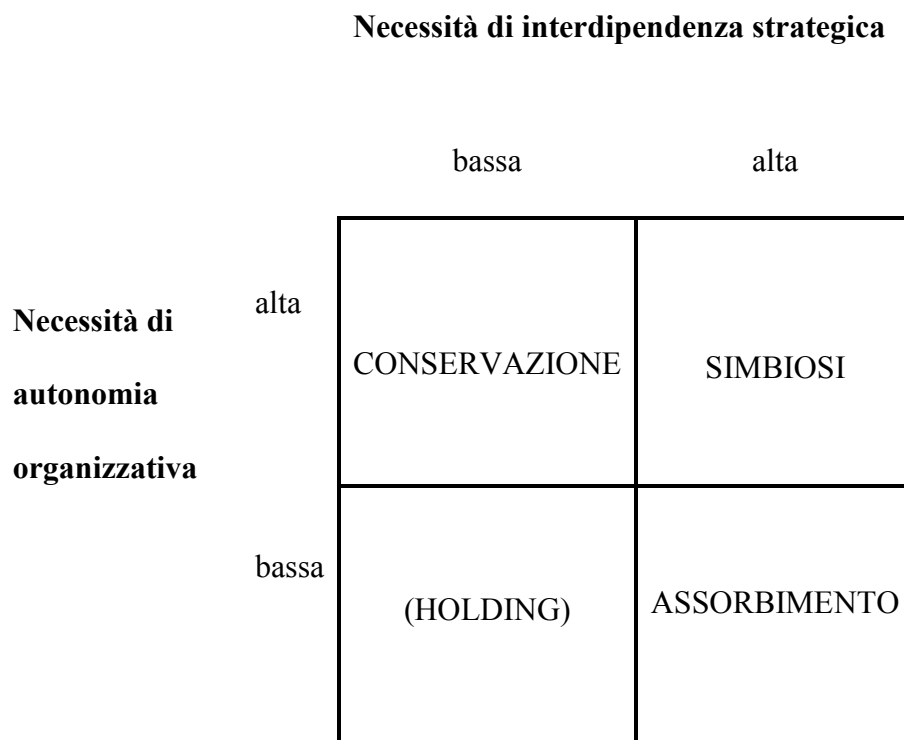


Fig. 11 Dimensioni chiave e approcci all'integrazione (Haspeslagh e Jemison, 1991)

Il rapporto tra le due dimensioni chiave delle acquisizioni consente di individuare diversi tipi di approcci all'integrazione (figura 11) (Haspeslagh, Jemison, 1991):

1. Le *holding*, che non richiedono *capability* di integrazione per creare valore. Questo trae origine esclusivamente da trasferimenti finanziari, dalla condivisione del rischio e dalla capacità di direzione generale. In questi caso, non c'è esigenza di autonomia organizzativa, nè di interdipendenza strategica tra le imprese.
2. Le *acquisizioni per assorbimento*, che si caratterizzano per un'esigenza elevata di interdipendenza strategica ed una scarsa esigenza di autonomia organizzativa. E' il tipo di approccio all'integrazione adottato soprattutto nel caso di acquisizioni finalizzate a rafforzare l'ambito competitivo e conseguire economie di scala e maggiore potere di mercato. Si tratta, dunque, di acquisizioni che richiedono un'unificazione completa delle attività, dell'organizzazione e della cultura delle due imprese, abbattendo completamente i confini tra le due organizzazioni e la creazione di una sola impresa. Il piano di integrazione, la gestione della razionalizzazione e l'implementazione delle complementarietà costituiscono le attività centrali del processo integrativo nelle acquisizioni per assorbimento; la scelta del leader e dei manager delle imprese che guideranno il processo e l'istituzione di *task force* e del comitato di collegamento e coordinamento per la gestione dell'unificazione rappresentano i presupposti per un'implementazione di successo.
3. Le *acquisizioni per conservazione* richiedono una scarsa interdipendenza strategica ed una grande autonomia organizzativa. Si tratta dell'approccio

all'integrazione adottato principalmente nel caso di acquisizioni finalizzate ad esplorare nuovi ambiti competitivi. In queste situazioni la principale finalità del processo di integrazione è la salvaguardia della fonte dei benefici dell'impresa acquisita che deve essere preservata dall'acquirente al fine di realizzare i benefici auspicati. Di grande importanza risulta il compito di rafforzare il patrimonio di risorse e competenze dell'impresa acquisita che rappresenta la fonte per l'apprendimento dell'acquirente e la creazione di valore dell'acquisizione.

4. Le *acquisizioni per simbiosi*, che richiedono elevata interdipendenza strategica ed e nel contempo grande autonomia organizzativa. È questo l'approccio all'integrazione più complesso, proprio per la necessità di dover realizzare contemporaneamente entrambe pertanto rappresenta la sfida organizzativa più difficile. E' molto spesso adottato nel caso di acquisizioni finalizzate all'estensione dell'ambito competitivo che presuppongono un intenso scambio di risorse e competenze tra le imprese. Questo tipo di acquisizione ha bisogno che siano conservati i confini, ma che nel contempo siano permeabili, nel senso che le due organizzazioni, pur conservando le caratteristiche specifiche, durante il processo devono divenire gradualmente più interdipendenti per consentire il trasferimento di capacità strategiche. La salvaguardia delle fonti dei benefici dell'impresa acquisita, in particolare di quelli di conoscenza è l'attività primaria del processo integrativo nelle acquisizioni per simbiosi. A

differenza delle acquisizioni per conservazione, è necessario un intenso interscambio di risorse e competenze tra le organizzazioni questo richiede una grande attenzione alle problematiche culturali e organizzative. In questi processi complessi e dinamici la gestione del collegamento rappresenta la sfida maggiore.

In realtà, le operazioni di acquisizione di imprese motivate fondamentalmente dalla tecnologia, dalla conoscenza e dal potenziale innovativo dell'impresa *target*, rientrano in massima parte tra le acquisizioni per simbiosi e hanno la necessità di conciliare autonomia e integrazione.

Il problema della contrapposizione tra esigenze di autonomia e integrazione viene sottolineato anche da Ranft e Lord (2002) che riferendosi alle acquisizioni nei settori *knowledge intensive* considerano come antecedente dello stesso la presenza di una base consistente di conoscenza tacita e socialmente complessa nell'impresa acquisita. Tale fattore determina la difficoltà di conciliare esigenze di trasferimento di conoscenza tra le organizzazioni con il pericolo della sua distruzione. La conoscenza tacita, infatti, risulta difficile da trasferire in assenza di integrazione organizzativa o di meccanismi di apprendimento deliberato che rendano esplicita la conoscenza attraverso la sua articolazione e/o codificazione (Zollo e Singh, 2004). Nel contempo la perdita di autonomia possiede un potenziale distruttivo di conoscenza e innovazione (Ranft e Lord, 2002, Puranam, Singh e Zollo, 2006; Hitt et al., 1991, 1991b). Concentrando l'analisi sulla *capability* che consente di gestire l'integrazione di un'azienda acquisita senza

distruggerne il potenziale innovativo, Puranam, Singh e Zollo (2006) ritrovano la risoluzione del dilemma *coordination-autonomy* nella individuazione di modalità gestionali differenti in base allo stadio di sviluppo dell'innovazione. L'analisi degli autori mostra come nelle acquisizioni tecnologiche l'integrazione strutturale abbia un impatto negativo sui risultati innovativi quando le imprese target non hanno ultimato il ciclo di sviluppo e lanciato il prodotto al tempo dell'acquisizione. L'integrazione strutturale consiste nella scelta fondamentale sul disegno unitario da dare alla combinazione delle due aziende (Haspeslagh e Jemison, 1991). L'integrazione strutturale dell'impresa acquisita crea le condizioni organizzative che supportano il migliore sfruttamento (*exploitation*) delle innovazioni dell'acquisita nell'ambito della nuova struttura. Tuttavia, l'integrazione strutturale richiede, al fine di renderli simili a quelli dell'acquirente, cambiamenti nei processi e nelle procedure organizzative dell'impresa *target* che, alterandone le *routine* organizzative possono minarne la capacità innovativa (Benner e Tushman, 2003; Ranft e Lord, 2002; Puranam, Singh e Zollo, 2006).

L'innovazione che per l'impresa segna l'inizio di un percorso sequenziale di innovazioni è orientata all'*exploration* di ampio raggio, mentre le innovazioni successive seguono le traiettorie tracciate comportando una ricerca di portata locale (Dosi, 1982; cit. in Puranam, Singh e Zollo, 2006; Nelson e Winter, 1982). Pertanto, il potenziale negativo dell'integrazione strutturale è massimo in queste fasi sia in termini di distruzione di *routine* esplorative che in termini di impatti motivazionali. Quando attuata, realizza un ostacolo al completamento dello sviluppo dell'innovazione e richiede investimenti specifici rispetto

all'individuazione di modalità di recupero e a correttivi. Al contrario in fasi del processo innovativo in cui contano più le *capability* che consentono lo sfruttamento del potenziale innovativo (*explotation*) rispetto a quelle esplorative, come quelle caratterizzate da sviluppi incrementali e in quella commerciale, un'integrazione più spinta e veloce si rivela positiva in termini di performance.

Anche la prima innovazione dopo l'acquisizione possiede generalmente un elevato contenuto di novità tale da richiedere una ricerca *esplorativa* di ampio raggio ed è in grado di definire una traiettoria per le successive innovazioni. Tale innovazione viene spesso richiesta in virtù di cambiamenti necessari a garantire l'interoperabilità e lo sviluppo di sinergie o anche perché sono necessarie modifiche (nelle specifiche tecniche, nei disegni o quant'altro) ai fini della commercializzazione realizzata tramite l'impresa acquirente (Ranft & Lord, 2002). In questa situazione parzialmente analoga alla precedente, l'integrazione strutturale ha un impatto negativo sui risultati innovativi immediatamente dopo l'acquisizione. L'integrazione strutturale ha invece un impatto migliore sui risultati dell'innovazione successiva.

In sintesi il modello individuato da Puranam, Singh e Zollo, 2006 evidenzia uno stretto legame tra evoluzione del processo innovativo per l'impresa acquirente e gestione strategica del processo di integrazione dell'innovazione tecnologica che sostanzialmente viene interpretata come capacità di gestione ambidestra. Di fatto l'impresa si trova a gestire l'integrazione bilanciando autonomia e integrazione strutturale sulla base delle fasi del processo innovativo che comportano *exploration* o *explotiation*.

In quest'ottica può essere rivista anche la seconda questione che caratterizza i processi di integrazione dove diviene centrale il trasferimento di tecnologie e capacità e cioè la velocità del processo di integrazione. L'integrazione lenta viene associata positivamente all'autonomia dell'impresa acquisita e quindi alla protezione della conoscenza tacita o socialmente complessa e negativamente al trasferimento di tecnologie e capacità (Ranft e Lord, 2002). Di fatto quindi essendo la velocità dell'integrazione strettamente correlata al livello di autonomia e quindi all'integrazione strutturale che si decide di realizzare in virtù della gestione ambidestra (in funzione delle fasi del processo di sviluppo dell'innovazione nell'impresa target), la capacità gestionale relativa ad identificare la giusta velocità diviene un aspetto di dettaglio della gestione ambidestra e della gestione della conoscenza (*absorptive capacity*).

Accanto all'*autonomia* e alla *velocità* dell'implementazione dell'acquisizione tecnologica Ranft e Lord (2002) individuano la *Retention* e la Comunicazione e come altre dimensioni chiave. La prima, la *retention* degli impiegati chiave è positivamente correlata alla conservazione delle tecnologie e *capabilities* dell'impresa acquisita che si fondano su conoscenza tacita e/o socialmente complessa.

La seconda, la comunicazione, come visto a proposito della fase di creazione delle premesse, svolge un ruolo di grande importanza in quanto, creando un clima favorevole, facilita la protezione delle tecnologie e delle *capabilities*. La

comunicazione inoltre, nella fase di implementazione facilita il trasferimento di tecnologie e capabilities favorendo gli interscambi di conoscenza tacita ed esplicita. La comunicazione, quindi è associata positivamente ad entrambe le dimensioni dell'autonomia e dell'interdipendenza strategica.

La comunicazione efficace deve avere quattro caratteristiche: deve essere semplice, strutturata, accurata e equilibrata. Il management ha a disposizione numerosi veicoli per la comunicazione (Cortesi, 2008) :

- *Newsletter*, che utilizzate sovente per tenere informati i dipendenti man mano che le informazioni diventano disponibili. Tra le caratteristiche che decretano l'efficacia di questo veicolo: la tempistica ottenuta con una regolare distribuzione e la discussione degli argomenti rilevanti con tono sensibile e aperto;
- *Hotline*, (telefoniche o informatiche) e forum di discussione *online* che consentano all'individuo di confrontarsi sui problemi e all'organizzazione di raccogliere informazioni sulle problematiche espresse;
- *bachecche* informative.
- *Incontri aperti al personale* che aprono un canale organizzazione manager;
- *Meeting programmati*, che hanno una funzione di collegamento tra l'apparato dirigente e la forza lavoro.
- Team misti composti da appartenenti a entrambe le organizzazioni. La costruzione di momenti di collaborazione cui partecipino esponenti di entrambe le aziende aumenta anche la fiducia reciproca.

In chiave di *capabilites* la leadership, la comunicazione (in particolare per ciò che attiene la comunicazione realizzata tramite i gruppi) e sistemi di ritenzione del personale chiave riportano l'analisi ai modelli organizzativi.

Come visto nel capitolo precedente a proposito dei modelli *loosely coupled*, che possono costituire un antecedente sia della *capability* della gestione ambidestra che della *absorptive capacity*, questi sistemi sono collegati da connessioni sociali o dal compito (task) per i quali le *units* si formano spontaneamente o vengono formate. In questi sistemi la *leadership* rappresenta un collante fondamentale in grado di favorire la direzione e la coerenza nel sistema complessivo. I modelli *loosely coupled* riescono a preservare la conoscenza tacita e nel contempo consentono di trasferirla tramite le interconnessioni possono rappresentare quindi una modalità per risolvere o almeno attenuare il dilemma autonomia/interdipendenza nelle acquisizioni per simbiosi.

Il modello delle task force se protratto oltre l'avvio e semi-istituzionalizzato come modello *loosely coupled*, può dar vita successivamente alla fusione ad un'organizzazione simile a quella denominata *hypertext organization* e richiamata nel capitolo precedente (Nonaka, 1994, Nonaka et al., 1992).

Il modello di Haspeslagh e Jemison (1991) che definisce i quattro modelli di integrazione ricalca quello sintetizzato (e riportato nel capitolo precedente a proposito dei sistemi *loosely coupled*) da Orton e Weik (1990) e perviene implicitamente a soluzioni analoghe a quelle individuate per quel che riguarda le acquisizioni per simbiosi.

Infine, si può affermare che le acquisizioni tecnologiche potrebbero anche assumere una configurazione diversa da quella ipotizzata, potrebbe ad esempio realizzarsi un'acquisizione per assorbimento o anche per conservazione, ma entrambe presentano minori ambiti di problematicità rispetto al caso analizzato.

In sintesi, nelle acquisizioni a maggiore complessità (simbiosi) quando l'acquirente in possesso di una notevole capability nel *transforming* derivate da altre esperienze di crescita esterna o anche interna potrebbe essere in grado di utilizzarla ai fini del miglioramento della performance acquisitiva e quindi nell'ambito della *integration capability*. Questo può avvenire poichè l'acquirente già utilizza sistemi *loosely coupled*, è già in possesso di capacità di gestione ambidestra, riesce a capitalizzare l'esperienza anche trasformandola in conoscenza articolata e/o codificata sviluppando la *absorptive capacity*.

Infine, fanno parte della *reconfiguration capability* le due competenze individuate da Capron (1999) come *redployment* e *divestiture*. Entrambe trovano come possibili antecedenti la competenza del *transforming*. La prima consiste nella riallocazione delle competenze trasferite della acquisita alla acquirente allo scopo di creare valore (sinergie) attraverso la loro combinazione. Il disinvestimento invece realizza una razionalità di tipo economico e completa la riconfigurazione bilaterale.

La realizzazione delle *capabilities* di riconfigurazione individuate genera un *feedback* sugli antecedenti eventualmente presenti nella *resource base* dell'azienda ed eventualmente utilizzati. Tale *feedback*, come affermato in precedenza, può essere rappresentato direttamente dall'esperienza e restare nell'ambito della conoscenza tacita o essere articolato e/o codificato anche in questa fase.

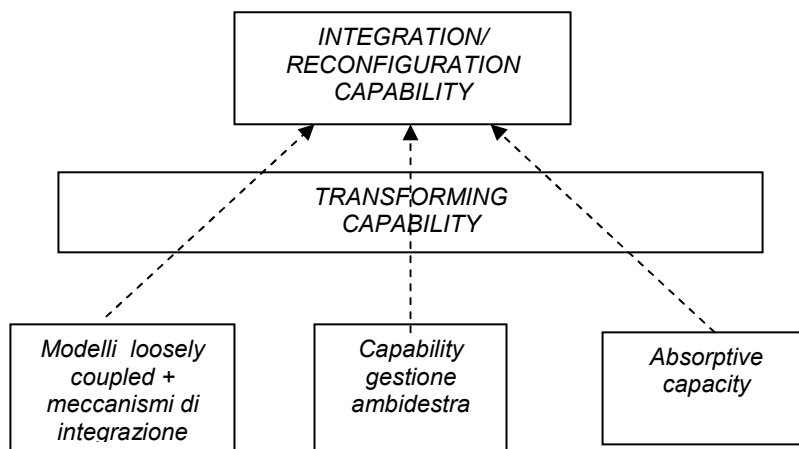


Fig. 12 La *integration/reconfiguration capability* (ns. elaborazione)

2.6 Conclusioni

Il modello presentato, rispetto agli studi realizzati in precedenza evidenzia come non solo l'esperienza dell'impresa, ma anche le fondamentali *dynamic capabilities* che ha sviluppato nel corso della sua attività, sono in grado di condizionare positivamente o, anche negativamente (fenomeni di “*negative transfer*”), l'operatività delle *dynamic capabilities* acquisitive. L'approccio realizzato nel lavoro fa riferimento prevalentemente al ruolo positivo delle interazioni tra le diverse *capabilities* segnalando tuttavia gli elementi di potenziale problematicità.

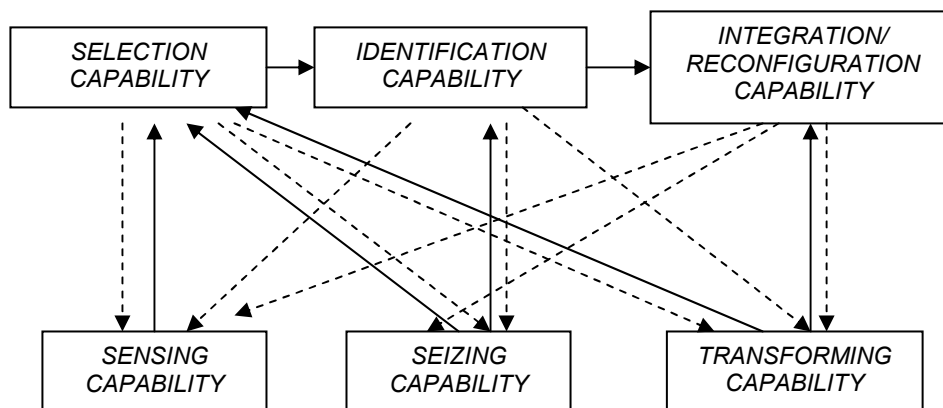


Fig. 13 Il modello interattivo delle *acquisition capabilities* (ns. elaborazione)

In sintesi, il modello proposto che vede come antecedenti delle *acquisition capabilities* le tre *capabilities* fondamentali, evidenzia il potenziale di apprendimento che, in virtù dell'esperienza o di meccanismi deliberato, ogni fase del processo acquisitivo può avere rispetto alle *capabilities* fondamentali (nel

modello tale flusso viene indicato con linea tratteggiata). Il processo è quindi interattivo e vede le *capabilities* considerate antecedenti diventare performance e coevolvere con quelle che supportano.

SEZIONE 3: IL CASO EXPRIVIA

Introduzione

Il caso Exprivia è stato scelto per la sua capacità di evidenziare la presenza di *dynamic capabilities* in tutte le fasi del processo acquisitivo: dall'individuazione all'integrazione che, nel caso specifico comporta successive riconfigurazioni del gruppo. Exprivia nasce in seguito ad una fusione e la Aisoftw@re, una delle imprese che la costituisce, utilizzava già sistematicamente strategie di crescita esterna basate su acquisizioni ed, inoltre, aveva già realizzato configurazioni e riconfigurazioni di risorse in seguito al mutato rapporto con il mercato. Exprivia appare come un gruppo proattivo, innovativo e dotato di discreta propensione al rischio ed allo stesso tempo capace di realizzare buone performance reddituali, questo anche per aver combinato il dna delle due aziende da cui nasce: la Aisoftw@re spiccatamente imprenditoriale e innovativa, la Abaco più orientata a massimizzare le performance reddituali.

Exprivia ha cumulato, attraverso diverse operazioni di acquisizione, esperienza e conoscenza codificata rispetto alla crescita esterna. Exprivia, inoltre, possiede la capacità di riconfigurarsi in tempi rapidi.

Il lavoro è stato realizzato attraverso l'analisi e l'elaborazione di bilanci ed altri report societari ed attraverso un'intervista in profondità al dott. Stefano Ferrara, Direttore Business per l'area "Sanità e Pubblica Amministrazione Locale" realizzata in Exprivia il 12 novembre 2009.

3.1 La società: caratteristiche organizzative e di mercato

La Società nasce nel 2005 in seguito ad un'operazione fusione per incorporazione tra due realtà di primo piano nel settore ICT in Italia: il gruppo AISoftw@re S.p.A. e la Abaco Software & Consulting S.p.A. La nuova AISoftw@re, nella configurazione che risulta dall'operazione di fusione, che ha luogo nel secondo semestre del 2005, cambia il suo *brand* in "Exprivia" con cui si presenta al mercato dal 27 marzo 2006.

La società è quotata al Nuovo Mercato Italiano sin dal 2000 (fino al 2006 come AISoftw@re, poi come Exprivia) e dal 2007 è quotata al mercato MTA segmento "Star".

Exprivia SpA è un gruppo specializzato nella progettazione e nello sviluppo di tecnologie software innovative e nella prestazione di servizi IT . In termini organizzativi Exprivia attualmente è suddivisa a livello di gruppo in tre *business lines*: *Banche e Finanza*; *Industria, Telecomunicazioni, Difesa e Spazio*; *Pubblica Amministrazione Centrale (PAC) e Utilities*; a queste si aggiunge la *business unit*: *Sanità e Pubblica Amministrazione Locale (PAL)* che rappresenta, per le dimensioni attualmente conseguite in termini di EBITDA, il primo business del gruppo raggiungendo il 40% del totale generato insieme alle altre *business lines*. Proprio per il peso relativo della *unit* viene distinta dalle altre che vengono invece definite *lines*. Dal punto di vista organizzativo la *business unit*, in virtù della sua importanza relativa all'interno del gruppo, possiede una struttura produttiva

dedicata e condivide sistematicamente con il gruppo soltanto alcune *practices* o risorse ed i processi amministrativi e contabili. Le *business lines*, al contrario, si riferiscono ad una struttura produttiva comune per le attività di sviluppo e “produzione”.

Di supporto alle attività centrali, Exprivia si serve del Centro Servizi remoto e del Centro di Eccellenza per la ricerca e lo sviluppo entrambi localizzati a Molfetta (BA) in una struttura dedicata. L’attività del centro servizi si articola in: monitoraggio dei sistemi applicativi, analisi delle performance e *tuning* dei sistemi, *help desk* tecnologici e funzionali, *outsourcing* dei sistemi informativi. L’attività del centro di eccellenza per la R&S si articola su due livelli: progetti per sistemi open-source di nuova generazione, realizzati in collaborazione con istituzioni accademiche e centri di ricerca nazionali ed internazionali; progetti di ricerca verticali a supporto delle aree di *business* del gruppo.

Riguardo ai mercati presidiati dalle relative *lines* o *unit*, Exprivia definisce per ciascuno “soluzioni verticali” specifiche:

- **Sanità e P.A.L.:** soluzioni per la gestione di sistemi informativi sanitari; soluzioni per la radiologia e la diagnostica.
- **Banche, Finanza e Assicurazioni:** soluzioni per il *Credit e Risk Management*, le *Capital Market e Dealing Operation*, l’ *Antiphishing*, il *Caveau Elettronico*, il *Site Engineering*, il *Facilities Management per le Dealing Room*.

- **Industria, Telecomunicazioni, Difesa e Spazio:** soluzioni per il *Supply Chain Customer relationship Management*, lo *Strategic Enterprise Monitoring*; soluzioni *SAP All-on-One* per medie aziende (*Furniture, Engineering & Construction, Servizi, Food*; prototipizzazione di consolle complesse e ambienti di integrazione *real time* per il settore spazio e difesa; servizi per sistemi a supporto del business e della operativa per operatori di telefonia fissi e mobili.
- **P.A., Trasporti e Utilities:** soluzioni su piattaforma SAP, *E-Procurement, Knowledge e Document* su architetture web.

Inoltre realizza attività trasversali ai diversi settori:

- **ERP & Extended ERP:** sviluppo e supporto per la gestione dei processi di business attraverso sistemi integrati e modulari.
- **Business Intelligence:** sviluppo di soluzioni per la valorizzazione del patrimonio conoscitivo aziendale, per la risoluzione delle problematiche di intelligence e per la gestione di dati non strutturati.
- **System Integration:** sviluppo e integrazione, per la realizzazione di applicazioni specifiche, delle principali architetture di sviluppo (*Service Oriented Application e Web Services*), delle piattaforme di integrazione (*SAP Netweaver, SeeBeyond, Tibco, BizTalk, Sonic Software*) o di sistemi proprietari.
- **Infrastructure Management:** progettazione, gestione ed ottimizzazione delle infrastrutture sistemistiche (*database, architetture, reti, etc.*).

Il modello per l'erogazione dei servizi è strutturato su quattro assi:

- **System Integration** che, come sopra riportato, consiste nella gestione di progetti complessi finalizzati alla realizzazione, sulla base dei requisiti e delle specifiche fornite dal Cliente, di sistemi completi, basati su componenti eterogenee rese disponibili da fornitori diversi.
- **Progetti** individuati come soluzioni “chiavi in mano” o task specifici nell'ambito di progetti più ampi, multi-partner, che richiedono un elevato know-how di integrazione.
- **Consulenza** di alto livello per la revisione e l'ottimizzazione dei processi, per la partecipazione alla realizzazione di nuovi progetti, per la selezione delle tecnologie e architetture più idonee per ciascuna realtà, per il tuning di applicazioni esistenti
- **Outsourcing e Application Management** di sistemi informativi per medie imprese pubbliche e private. I servizi erogati durante il ciclo di vita dell'applicazione comprendono il *deployment*, la manutenzione, la formazione, l'*help desk*, la gestione, fino ad arrivare all'outsourcing applicativo.

Il gruppo ha registrato, soprattutto grazie alle acquisizioni realizzate dal 2005, fortissimi tassi di crescita relativa rispetto al mercato dei servizi IT nazionale. Se infatti il tasso di crescita del valore della produzione nel 2005/2006 è stato del 9,30% a fronte del 1,10% del mercato IT, la forbice si è allargata nel 2006/2007

con il 38,30% di crescita del gruppo contro un tasso del 1,19% del mercato fino al 2007/2008 dove il tasso di crescita è stato pari al 45,73%. Il fatturato di Exprivia è stato di tra il 2008 e il 2009 è passato da 65 a 95 milioni di euro, l'EBIT DA nello stesso periodo è invece passato da poco più di 10 a oltre 15 milioni di euro e l'utile da 3,48 a 6,89 milioni di euro.

Guardando ai tassi di crescita nel periodo 2005/2008 si nota un forte incremento del valore della produzione +30,7%, dell'EBITDA +85,2% e risultato netto +149,0% dal 2006 (nel 2005 era negativo).

Scomponendo i risultati reddituali per *business* si individuano performance differenti tra le *lines* e la *unit Sanità ed Enti Locali*, che evidenziano per quest'ultima una crescita relativa molto maggiore sia in termini di ricavi che di EBITDA.

(K Euro)	Ricavi 31/12/07	Ricavi 31/12/08	Var.% 2007/ 2008	EBITDA 31/12/07	EBITDA 31/12/08	Var.% 2007/ 2008
Banche, Finanza, Assicurazioni	12.889	11.299	-12,34%	2.080	2.295	+10,34%
Industria, Telecom. & Media	20.468	27.989	+36,75%	2.827	3.184	+12,63%
PA, Trasporti & Utilities	14.131	20.385	+44,26%	1.188	1.515	+27,48%
Sanità ed Enti Locali	15.093	29.587	+96,03%	4.003	8.296	+107,23%
Altri (Formazione)		1.048			110	

Figura 14: risultati reddituali per *business units* (fonte: Exprivia)

In base alla classifica "Top 100 Software e Servizi" di Computerworld, Exprivia è salita tra il 2007 e il 2008 di 12 posizioni (dal 51° al 39° posto) tra le società di

software e servizi italiane. Per il 2008 si è piazzata quinta tra le imprese italiane di medie e grandi dimensioni per tasso di crescita.

La crescita del gruppo è stata considerevole anche dal punto di vista delle risorse umane: rispetto al 2005 in cui erano assunte 650 persone di cui il 90% tecnici, a fine 2008 il gruppo Exprivia impiegava oltre 1200 risorse di cui il 95% tecnici. La *Business Unit* ha nel suo organico pari al 20% del totale delle risorse del gruppo.

Tra i punti di forza l'azienda annovera in primo luogo il portafoglio clienti che, in termini qualitativi, comprende organizzazioni pubbliche e private di medie e grandi dimensioni gestite con la logica de *key accounting* e fortemente fidelizzate; mentre in termini quantitativi include una *customer base* consistente in oltre 400 clienti di cui l'60% del fatturato proveniente dai primi 20 clienti di cui il primo rappresenta il 11,19% del fatturato consolidato mentre il secondo il 9,95%.

In secondo luogo, rientrano tra i punti di forza le risorse umane altamente qualificate dal punto di vista tecnico e risorse umane giovani e proattive che presentano una forte propensione all'innovazione. In terzo luogo e strettamente connesso al precedente, i consistenti investimenti in ricerca e sviluppo che nell'anno 2008 hanno raggiunto l'entità di 3,6 milioni di euro impegnando direttamente 43 risorse in l'attività di ricerca realizzate anche in stretta collaborazione con l'Università di Bari, in particolare con il laboratorio SER-LAB (Software Engineering Research Laboratory), e l'Università Tor Vergata di Roma.

Infine, l'azienda annovera tra i suoi punti di forza il modello di business a matrice competenze/mercati che le consente di ottimizzare le risorse, massimizzare le performance con procedure di *delivery* UNI EN ISO 9001:2000 *compliant*.

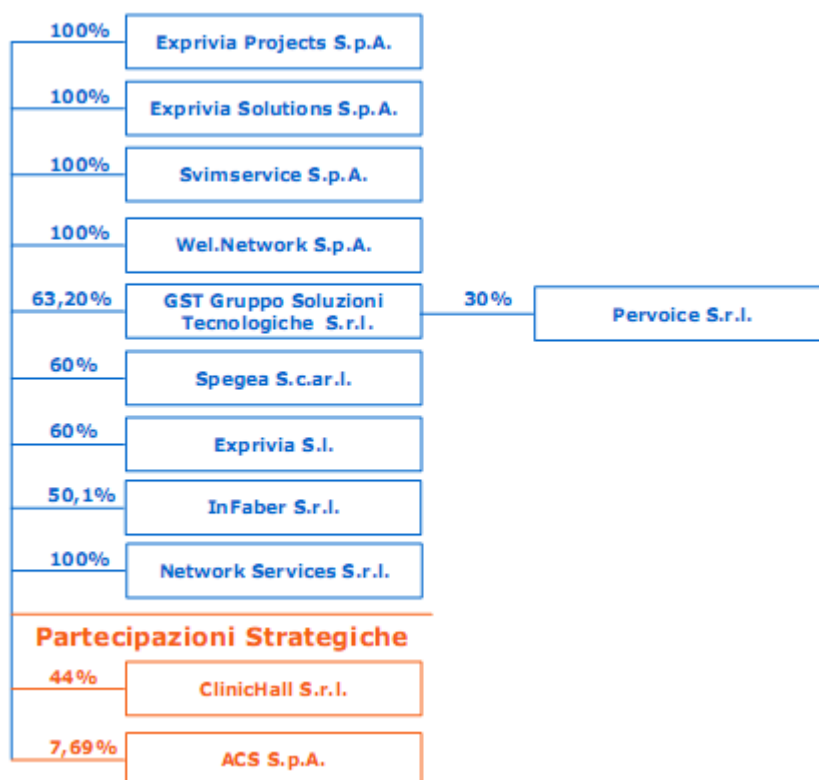


Figura 15: il gruppo (fonte: Exprivia)

Il gruppo ha sede legale e operativa a Molfetta (Bari) dove è presente il centro di eccellenza di R&S di Exprivia ed ha sedi operative a Milano, Piacenza, Bari, Roma, Bologna, Trento, Vicenza, Madrid.

Il profilo dell'azienda attualmente è sostanzialmente nazionale dato che la presenza diretta all'estero è limitata alla controllata spagnola tuttavia si prevede nel breve-medio termine una crescita anche al di fuori dei confini nazionali tramite lo strumento delle alleanze e delle partnership strategiche.

La strategia di crescita realizzata nei quattro anni dalla nascita di Exprivia è stata caratterizzata da investimenti in aree d'affari che apparivano attraenti. In particolare sono stati realizzati forti investimenti per trasformare quella che era una presenza in un mercato di nicchia del settore sanitario (nei sistemi per la radiologia) in una *leadership*, andando a coprire con nuovi prodotti/servizi nuovi segmenti target.

3.2 La strategia di acquisizioni e fusioni

La storia di Exprivia inizia proprio con un'operazione di fusione tra due realtà significative, che presentano un elevato *fit* strategico, caratterizzato da significative complementarità.

La fusione si prospetta interessante perché le due società si riveleranno complementari da punto di vista redditività e innovazione. La AISoftw@re si presenta come azienda fortemente innovativa, con un team tecnologico tra i più apprezzati del mercato e con un centro di R&S conosciuto e riconosciuto a livello internazionale, ma caratterizzata da bassa redditività e da un costante calo del fatturato, anche nei tre esercizi precedenti alla fusione.

La Abaco invece, appare meno protesa verso l'innovazione, ma è un'azienda caratterizzata da un *trend* di ottime performance reddituali, sempre in crescita fin dalla sua costituzione.

AISoftw@re	Abaco
1983 Costituzione della società: Artificial Intelligence Technology	1987 Costituzione della società (Abaco Software Sas)
	1988 Offre servizi di formazione IT in collaborazione con Olivetti per i suoi clienti
1986 Primo sistema bancario di supporto alle decisioni Trasformazione della società in SpA	1990 Sviluppa attività di consulenza su tecnologie Object Oriented e Data Base relazionali per importanti clienti nazionali del settore finanziario. Abaco Software si trasforma in Abaco Systems & Services S.r.l.
1987 Variazione ragione sociale: Artificial Intelligence Software	
1994 Distribuzione di prodotti software basati sulla tecnologia object oriented	1996 Amplia le partnership tecnologiche con i Software Vendor leader a livello mondiale (Microsoft, Oracle, SAP, SUN) e avvia collaborazioni con i principali System Integrator e società di consulenza (IBM, HP, NCR, Accenture, Deloitte, Kpmg)
1995 Posizionamento sul mercato Internet	
1996 Primo rilascio di sistemi Medical Imaging Primo importante cliente internazionale	
1999 Variazione ragione sociale: AISoftw@re SpA Quotazione all'Easdaq di Bruxelles per avviare una strategia di crescita	1999 Rilancia il progetto imprenditoriale con la nascita di Abaco Software & Consulting coinvolgendo oltre 20 dipendenti nell'azionariato e apre il suo ufficio commerciale a Milano
2000 Espansione attraverso una rapida politica di acquisizione Creazione di INFUSION: acceleratore finanziario Dual Listing al Nuovo Mercato di Borsa Italiana	2001 Abaco Software & Consulting incorpora la vecchia Abaco, si trasforma in S.p.A. aumenta il capitale sociale a 1 milione di € e coinvolge come azionisti altri 25 dipendenti. Apre l'ufficio a Roma
2001 OPA su Brainspark per consolidare la presenza sul mercato internazionale	
2002 Razionalizzazione delle attività industriali del Gruppo attraverso la creazione di società operanti sui mercati verticali	2004 Abaco S&C entra nel capitale della Infobyte S.p.a di Roma (Leader nelle tecnologie di realtà virtuale per il settore televisivo e la comunicazione), acquista il 95% della Spring Consulting rafforzando la propria presenza sul mercato romano
2003 Assegnazione gratuita azioni Brainspark ai soci AISoftw@re SpA De-listing dal Nasdaq Europe Aumento di Capitale.	
2005 Fusione di AISoftw@re con Abaco Software & Consulting	
2006 Cambio denominazione sociale in Exprivia e di sede legale a Molfetta (BA)	

Figura 16: La storia di AISoftw@re e di Abaco, gli eventi fondamentali (fonte: Exprivia)

La AISoftw@re si costituiva di un Gruppo con esperienza ventennale nello sviluppo di soluzioni applicative e tecnologie software il cui *core business* era basato su soluzioni software, specializzate per i settori bancario, finanziario,

medicale e dei servizi IT. AISoftw@re aveva realizzato la quotazione in borsa proprio nel 2000, nel periodo in cui il crollo dei titoli della New Economy aveva caratterizzato il crollo delle Borse, con la più rapida distruzione di ricchezza dal 1929, la società aveva sperimentato da subito gli effetti negativi del mercato, anche sui propri titoli. Negli stessi anni e fino alla fusione con Abaco, realizzava una strategia di crescita esterna rapida basata su acquisizioni e caratterizzata dalla riconfigurazione e dalla razionalizzazione delle attività societarie attraverso dismissioni e costituzione di società operanti sui mercati verticali.

Il Gruppo AISoftw@re contava 235 risorse al 30/6/05 e presentava ricavi consolidati pari a 23 Milioni di Euro al 31/12/2004.

Abaco Information Services si presentava come un Gruppo con oltre 15 anni di esperienza nell'erogazione di "*Project Services*", servizi rivolti alla progettazione, allo sviluppo e alla

realizzazione di soluzioni applicative *ad hoc* o basate su prodotti standard e "*Management Services*", servizi rivolti alla gestione delle componenti hardware e software dei sistemi informativi o di funzionalità a prevalente valenza tecnologica.

Il Gruppo Abaco contava 260 risorse tecniche al 30/6/05 organizzati in quattro *services line* specifiche per ambiti applicativi e tecnologici e ricavi consolidati pari a 22 Milioni di Euro al 31/12/2004. La Abaco, rispetto ad AISoftw@re, aveva una storia meno articolata e più recente in termini di politica di acquisitiva: la strategia di crescita realizzata in precedenza era stata prevalentemente interna, sul fronte esterno si era orientata fino al 2004 a *partnership* tecnologiche e alleanze.

Le due aziende realizzano una fusione inversa in AISoftw@re allo scopo di consentire la quotazione della nascente società.

Le motivazioni alla base della fusione costitutiva di Exprivia vengono individuate in primo luogo nel raggiungimento di una massa critica tale da consentire la trasformazione da fornitori a partner di grandi clienti. Il riferimento principale è alla partnership con SAP che differenzia le tipologie di partner per lo sviluppo in base alle dimensioni del cliente intermedio che realizza la funzione di *system integrator*. In secondo luogo, tra le motivazioni si privilegia lo sviluppo di sinergie produttive, commerciali ed industriali tra le due società e, quindi, la complementarietà dell'offerta e il *cross selling*. I presupposti dell'operazione vengono individuati nella presenza pluriennale su mercati verticali in ambito ICT di entrambe le società con un elevato livello di esperienza nei settori di riferimento. La presenza pluriennale sul mercato viene quindi vista in relazione alla conoscenza posseduta da entrambe le società a cui si fa riferimento come esperienza di *business* per allargare l'accezione oltre il livello prettamente tecnico. In termini di obiettivi strategici la fusione si ispira ad una *vision* definita su due livelli: al primo posto viene indicata la quota di mercato, la società, infatti, vuole *“diventare un player in grado di posizionarsi tra i primi dieci gruppi ICT nazionali, focalizzato su innovazione, velocità e copertura dei mercati esteri”*. Strumentale, rispetto a tale intento, è la seconda proposizione della vision espressa al momento della fusione: *“dar vita ad una nuova realtà industriale che si propone quale polo di consolidamento e di aggregazione di altre esperienze*

industriali nel mondo ICT per acquisire una massa critica che consenta di: mutare il rapporto da fornitori a partner di grandi clienti; raggiungere la dimensione congrua per lo sviluppo nei mercati internazionali; rafforzare la struttura finanziaria a beneficio del business". La *vision* quindi, oltre a riprendere le motivazioni specifiche dell'operazione, realizza un esplicito riferimento all'intenzione di attuare la crescita esterna attraverso ulteriori operazioni acquisitive, al punto di far divenire l'azienda un "polo di aggregazione".

Come precedentemente indicato è AISoftw@re ad avere la maggiore esperienza in termini di operazioni straordinarie di gestione dato che, oltre a numerose acquisizioni, ha anche realizzato operazioni di razionalizzazione, scindendo o incorporando società del gruppo. Anche l'operazione di fusine con Abaco si associa ad una fusione endogruppo in AISoftw@re di una società controllata al 100%, la Eta Beta S.r.l..

Immediatamente dopo la fusione la società assume la forma di organizzazione a matrice come riportato in figura 17. La matrice evidenzia i mercati e le specializzazioni verticali delle business lines e le *service & solutions lines* che sono i processi trasversali alle linee individuate.

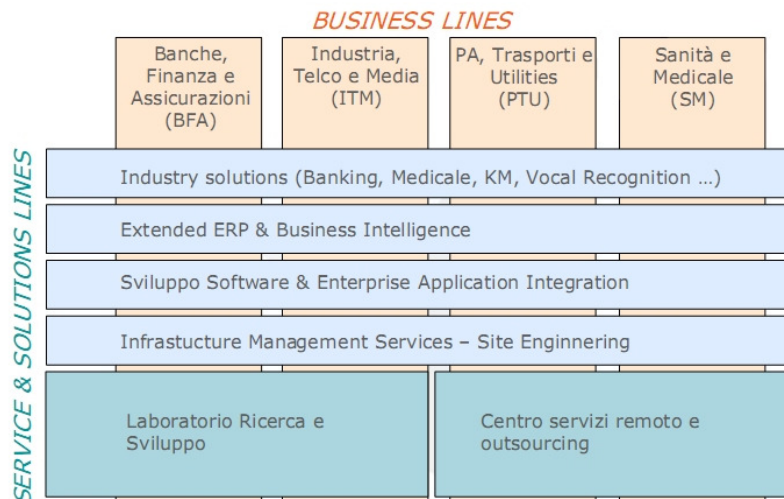


Figura 17: La struttura organizzativa di Exprivia subito dopo la fusione (fonte: Exprivia)

La matrice subisce un'alterazione sostanziale successivamente alle due importanti acquisizioni concluse a fine novembre del 2007, in particolare in seguito all'acquisizione di Svimservice che rende necessario attribuire una maggiore autonomia funzionale alla *business line* Sanità e Medicale.

Le operazioni acquisitive e le altre operazioni di crescita esterna vengono realizzate da Exprivia secondo tutte e tre le logiche individuate da Haspeslagh e Jemison (1991):

- il "rafforzamento dell'ambito competitivo" e quindi il consolidamento in *business* esistenti, viene realizzato attraverso acquisizioni, alleanze, aumenti di capitale in partecipazioni esistenti;
- la "estensione dell'ambito competitivo", viene attuata attraverso acquisizioni o di alleanze strategiche;

- la "esplorazione dell'ambito competitivo", viene realizzata attraverso start-up, *spin off* e alleanze.

Nell'ambito della prima logica, quella del "rafforzamento", rientra l'acquisizione di Wel.Network S.p.A., di cui Exprivia acquisisce il 30 novembre del 2007, per un controvalore 9,5 milioni di euro, il 100% del capitale. La società acquisita, costituita nel 1976 a Piacenza, ha un'esperienza approfondita in molteplici settori ed è focalizzata particolarmente nei servizi professionali erogati sugli applicativi SAP, con una particolare penetrazione nel settore Industria ed Energy. A questa attività si affianca quella di rivendita di licenze software di terze parti (Business Object e IBM-Ascential).

Il valore della produzione di Wel.Network S.p.A. per l'anno precedente la fusione è pari a 21,7 milioni di euro, a fronte di un EBITDA di 1,79 milioni di euro pari al 8,32% del valore della produzione, a fronte di un risultato netto di 397 mila euro. Il fatturato è generato per il 62% dal settore *Industry, Retail e Public Utilities*, per il 22% dal settore *Distribution, Retail* e per il 9% dal settore *Finance*, il residuo 7% è relativo ad altri mercati marginali.

Wel.Network opera nei settori in cui Exprivia è già presente, pertanto l'acquisizione ritrova tra le motivazioni, sia la logica di espansione orizzontale, in termini di quota di mercato e di capacità produttiva che quella, altrettanto importante, dell'acquisizione e dello sviluppo di conoscenza. Attraverso l'operazione si intende aumentare la penetrazione in uno degli ambiti di attività *core* di Exprivia: la produzione di soluzioni ERP e l'erogazione di servizi di

consulenza e di *application management* su piattaforma SAP ed Oracle. Successivamente all'acquisizione delle 160 risorse di Wel.Network Exprivia si ritrova tra i maggiori *system integrator* SAP con oltre 400 risorse *professional* impegnate sullo sviluppo di questa piattaforma. Tale acquisizione viene fondamentalmente vista anche per ampliare e consolidare le competenze funzionali e di processo sul settore Energy&Utilities, oltre che sui processi *core* tipici delle aziende multinazionali che si ritrovano tra i clienti di Wel.Network.

In sintesi, l'acquisizione di Wel.Network viene realizzata all'insegna del consolidamento e dello sviluppo delle attività esistenti guardando sia al mercato, che allo sviluppo di conoscenza e tecnologie.

Nell'ambito della seconda logica, quella dell'estensione dell'ambito competitivo, rientra la seconda acquisizione fondamentale che si completa alla stessa data di quella sopra descritta: quella della società Svimservice. L'acquisizione in oggetto avviene per un controvalore di 22 milioni di euro nel 2007, più 4 milioni di euro nel 2008, subordinati al raggiungimento di un EBITDA prefissato. Svimservice costituita nel 1974 a Bari è specializzata nel campo dell'IT applicata al settore Sanitario. Svimservice realizza sistemi informativi e applicazioni software per la Pubblica Amministrazione Locale (P.A.L.), con un orientamento verso lo sviluppo e la gestione di sistemi informativi basati su tecnologie Web.

Il valore della produzione di Svimservice S.p.A. per l'anno precedente la fusione è pari 19,83 milioni di euro a fronte di un EBITDA di 4,40 milioni di euro pari al

22,2% del valore della produzione, a fronte di un risultato netto di 1,53 milioni di euro. Il fatturato è generato per il 42,2% dal cliente Regione Puglia, per il 31,1% da altre strutture sanitarie della Regione Puglia e per il 19,8% dalla Pubblica Amministrazione Locale (P.A.L.).

A differenza della precedente acquisizione che appare in massima parte strategicamente compatibile con Exprivia in termini di similarità, questa realizza, invece, una compatibilità strategica in termini di complementarietà.

L'acquisizione ritrova tra le sue motivazioni la volontà di ampliare la penetrazione in uno dei mercati *core* di Exprivia quale il settore medicale e della sanità, contando sulla realtà storica di uno tra i principali player nel settore a livello nazionale. Le competenze tecnologiche e relazionali necessarie ad entrare in un mercato *target* più ampio sono infatti troppo vaste per optare per una scelta diversa da quella della crescita esterna. Tra le altre motivazioni alla base dell'acquisizione vengono dichiarate da Exprivia anche l'obiettivo di creare il nuovo "polo IT" pugliese, tra i più importanti dell'Italia meridionale, in grado di valorizzare le competenze tecniche, scientifiche e manageriali della regione e supportare le primarie realtà industriali e la Pubblica Amministrazione nel processo di sviluppo dell'intera economia pugliese. Strumentale rispetto a questo secondo obiettivo appare l'aumento del numero delle risorse tecniche e dei fondi dedicati alle attività di ricerca e sviluppo e alla internazionalizzazione delle soluzioni e dei servizi offerti.

In realtà l'acquisizione di Svimservice S.p.A. segna una svolta per Exprivia poichè, tramite questa, decide di entrare in tutti i segmenti di un settore, quello della sanità, rispetto a cui operava in un ambito sostanzialmente di nicchia. La considerazione strategica realizzata da Exprivia rispetto a questa acquisizione è che il settore va considerato su tre livelli fondamentali in base alla suddivisione amministrativa: un livello regionale, un livello territoriale (Aziende Sanitarie Locali) ed un livello di struttura (ospedale, casa di cura). Rispetto ai tre livelli esistono un gran numero di attività e processi gestibili attraverso *l'Information Technology*, Exprivia fino all'acquisizione di Svimservice operava sostanzialmente a livello struttura (hospital) in una nicchia che era quella dei sistemi, delle applicazioni e delle forniture per la diagnostica. Svimservice, invece, aveva realizzato e gestiva il Sistema Informativo Sanitario della Regione Puglia, consentendole di avere una gestione e un controllo centralizzato della spesa sanitaria regionale con un unico sistema informativo integrato. Tale sistema, tra i pochi presenti in Italia con queste caratteristiche, era stato anche riconosciuto da organismi terzi (cfr. Rapporto Eurispes 2006; Confindustria Awards for Excellence 2006).

Inoltre, Svimservice operava a livello territoriale e di struttura sui sistemi informativi sanitari e sui sistemi di altre aziende pubbliche locali.

La scelta strategica fondamentale di Exprivia, a monte dell'acquisizione di Svimservice, è quella della *value proposition* completa per competere nei grandi appalti pubblici con i leader del settore in Italia.

L'acquisizione di Svimservice definisce e focalizza la proposizione della vision proposta immediatamente dopo la fusione costitutiva di Exprivia, poichè apre un nuovo fronte di crescita attraverso l'attrazione e il consolidamento di altre realtà significative rispetto al business così riconfigurato. La vision così si orienta alla conquista di una posizione di rilievo (sfida ai leader) nei diversi settori in cui opera Exprivia e nella *leadership* nel settore "Sanità e P.A.L."

Con l'acquisizione di Svimservice Exprivia entra a far parte del "club" delle quattro aziende che in Italia sono in grado di competere agli alti livelli individuati rispetto ad appalti di grande entità. Tra queste rientrano Engineering, Dedalus, Noema Life, ed in parte Replay.

In sintesi, le conseguenze della implementazione della visione sono di tre tipi e realizzano una vera e propria riconfigurazione delle attività del gruppo, poichè:

- comportano la già accennata attribuzione di una maggiore autonomia organizzativa alla *line* che da "Sanità e Medicali", diviene la *business unit* "Sanità e P.A.L." ;
- realizzano una modifica sostanziale rispetto alla struttura a matrice sopra considerata poichè viene prevista la presenza all'interno della *unit* di una struttura produttiva dedicata e di un ufficio marketing settoriale;
- indirizzano i nuovi processi di crescita esterna attribuendo un grosso peso alla crescita proprio del business sanitario.

Nella logica del rafforzamento possono essere lette l'acquisizione e di Network Services e gli aumenti di capitale (vedi figura 3) realizzati nelle società del gruppo.

L'acquisizione del 100% di Network Services S.r.l., per un controvalore di Euro 950 mila a cui potranno aggiungersi Euro 350 mila come *earn-out* tuttavia costituisce un'operazione di razionalizzazione delle attività. Network Services realizzava infatti lo sviluppo di progetti software ed erogazione di servizi professionali principalmente su piattaforma SAP per conto di un unico cliente che è proprio Exprivia ed inoltre era interamente posseduta da Abaco Innovazione che appare come un'azienda collegata rispetto ad Exprivia.

Nella logica dell'estensione vanno lette l'acquisizione di SPEGEA e l'acquisizione di Aurora che viene intrapresa nell'ottica del completamento della *value proposition* sanitaria.

La prima operazione porta Exprivia ad acquisire a metà del 2008 il 60% della SPEGEA S.c.a.r.l., per un controvalore di 300 Mila Euro. SPEGEA è una scuola di perfezionamento in gestione aziendale, nata su iniziativa della Confindustria di Bari con il sostegno di banche e istituzioni. La società viene acquisita per realizzare la formazione interna, ma anche per attività di *cross selling* e per agevolare la partecipazione a progetti finanziati che richiedono la presenza tra i partner di progetto di società di formazione accreditate.

La seconda operazione conclusa nel maggio del 2009 ha comportato l'acquisizione del ramo

aziendale di Siemens Aurora appartenente al settore Healthcare per un controvalore di 2,1 milioni di euro. L'azienda era presente sul mercato dal 1995 con un parco clienti costituito da circa 30 primarie aziende sanitarie ed ospedaliere distribuite su tutto il territorio nazionale. Il ramo d'azienda Aurora possedeva 21 dipendenti dislocati fra la sedi di Roma e Milano e ha registrato nel 2008 ricavi per circa 3,6 Milioni di Euro. L'azienda era focalizzata sulla vendita di licenze e sui servizi di delivery e di assistenza relativi al prodotto proprietario "AuroraWeb", un sistema HIS (Hospital Information System) integrato.

La sua acquisizione ha consentito di completare l'offerta rispetto ad un ulteriore complemento del livello "hospital". L'unica parte di offerta che non viene coperta con risorse proprietarie rispetto ai tre livelli del mercato sanitario è quella relativa ai sistemi ERP che però vengono realizzati in partnership con SAP.

L'alleanza con SAP, resa possibile dalle dimensioni di Exprivia (per essere "*alliance partner*" nell'ambito dello "Special Expertise Partner Program" (SEP) occorre avere in azienda almeno 100 risorse certificate da SAP e una presenza internazionale) consente ad Exprivia rispetto alla *business unit* "Sanità e PAL" di realizzare un'offerta completa.

L'evoluzione probabile della crescita esterna, della *business unit* al livello raggiunto (si è registrato dal 2005 al 2008 un incremento del volume d'affari da 9 a 40 milioni di euro), sarà verso il "rafforzamento" dell'ambito competitivo più che verso la "estensione". Di fatto la configurazione attuale della *business unit* è quella di un attore che può realizzare la sua offerta verticalmente ed orizzontalmente rispetto ai tre livelli individuati nel settore.

Infine, l'azienda realizza "esplorazione dell'ambito competitivo" prevalentemente attraverso *spin off*, *start up* e alleanze, in particolare rispetto ai mercati esteri. In figura 4 viene riportata un'operazione rilevante su una *start up* che opera in Spagna sui sistemi informativi sanitari a livello "hospital".

30/11/'07	Acquisizione del 100% di Wel.Network SpA per un controvalore di Euro 9,5 Milioni. Wel.network è una società specializzata nei servizi professionali erogati sugli applicativi SAP con una particolare penetrazione nel settore Industria ed Energy, a cui si affianca una cospicua attività di rivendita di licenze software di terze parti (Business Object e IBM-Ascential)
30/11/'07	Acquisizione del 100% di Svimservice SpA per un controvalore di Euro 22 Milioni nel 2007 + 4 milioni di Euro nel 2008 subordinati al raggiungimento di un EBITDA prefissato. Svimservice è Specializzata nel campo dell'IT applicata al settore sanitario e nel campo dei sistemi informativi e delle applicazioni software per la pubblica amministrazione locale (P.A.L.)
19/05/'08	Aumento di capitale in SPEGEA S.c.a r.l. , che porta Exprivia ad acquisire il 60% della società per un controvalore di 300 Mila Euro. Spegea è una Scuola di perfezionamento in gestione aziendale, nata 26 anni fa, su iniziativa della Confindustria di Bari con il sostegno di banche e istituzioni.
30/07/'08	Aumento di capitale in Exprivia SI di Madrid, Exprivia acquisisce il possesso del 60% della società per un controvalore di circa 100 Mila Euro. La società <i>start-up</i> opera nella fornitura di servizi sui sistemi informativi gestionali ospedalieri.
05/09/'08	Aumento di capitale Aemedi S.r.l. (Exprivia sottoscrive 45 Mila Euro mantenendo il controllo del 50,1% della società) e trasformazione in InFaber, avente come obiettivo l'ampliamento e l'integrazione dell'attuale offerta Exprivia per il mercato industria basata su "soluzioni e servizi" relativa a temi Gestionali (ERP, SCM, CRM, HR e Business Intelligence) e Tecnologici (EAI, Infrastructure Management System) sia in Italia che all'estero.
31/10/'08	Acquisizione del 100% di Network Services S.r.l. , società controllata interamente da Abaco Innovazione S.p.A dal 2004 per un controvalore di Euro 950 Mila a cui potranno aggiungersi Euro 350 Mila come earn-out. Network Services Srl è una società specializzata nello sviluppo di progetti software ed erogazione di servizi professionali principalmente su piattaforma SAP.
28/05/09	Acquisizione del ramo aziendale Aurora di Siemens per un controvalore di 2,1 milioni di Euro con pagamento in <i>cash</i> . Aurora è focalizzata sulla vendita di licenze e sui servizi di delivery e di assistenza relativi al prodotto proprietario "AuroraWeb", un sistema HIS (Hospital Information System) integrato.

Figura 18: Una sintetica crono-storia del gruppo e delle operazioni straordinarie (fonte: Exprivia, ns. elaborazione)

3.3 La gestione del processo acquisitivo

Il modello di processo acquisitivo di Exprivia si è implementato nel corso delle diverse acquisizioni realizzate a partire dalla pria fusione costitutiva ma in realtà era già in parte definito nelle fasi precedenti alla costituzione dalle due aziende che le hanno dato vita, in particolare in Aisoftw@re che aveva all'attivo svariate operazioni. Il know how che rende oggi il processo efficiente ed efficace è stato diversamente articolato e codificato rispetto alle diverse fasi. La fase pre-acquisitiva presenta un grado elevato di routinizzazione e formalizzazione, la fase post acquisizione possiede *routine* e modelli meno strutturati, ma risulta articolata e codificata relativamente alla revisione della strategia di sviluppo tecnologico che si realizza in occasione dell'acquisizione.

La valutazione dell'acquisizione non risulta invece particolarmente codificata e viene realizzata prevalentemente sulla base di indicatori reddituali e giudizi qualitativi.

Fase Pre-acquisizione

Attualmente la fase di pre-acquisizione pone le sue basi nelle proposizioni strategiche che vengono formulate a livello centrale o di *business unit*. Come ossevato, le due importanti acquisizioni realizzate dopo la fusione che ha dato vita ad Exprivia, hanno seguito un'impostazione diversa. Lo stimolo sia nel caso dell'acquisizione di Wel.network che di Svimservice è partito a livello centrale in

virtù della visione strategica a livello *corporate* che promuoveva processi di rapida crescita esterna.

La funzione che contribuisce a definire in Exprivia lo stimolo di avvio al processo di acquisizione è quella della Ricerca e Sviluppo che, nel gruppo, realizza un monitoraggio ampio, continuo e sistematico. Tale monitoraggio si estende dall'esplorazione di opportunità tecnologiche, alla valutazione e realizzazione di progetti di ricerca e sviluppo, realizzati anche con il contributo della finanza pubblica. In questo ampio spettro di ricerca e monitoraggio si inserisce anche l'attività di rilevazione delle opportunità esistenti relative ai possibili *target* da acquisire.

Per le due prime acquisizioni, che vengono realizzate in parallelo da Exprivia lo sviluppo dei criteri di scelta segue comunque due strade differenti in virtù dei diversi obiettivi strategici che le due tipologie di operazioni puntano a realizzare. La prima acquisizione ha, come visto in precedenza, una prevalente finalità strategica di “rafforzamento” e consolidamento, pertanto i criteri ricercati nei potenziali partner attengono più alla similarità che alla complementarità. Il partner ricercato deve consentire di aumentare la capacità produttiva e innovativa rispetto ad una delle *core competence* di Exprivia che consiste nella produzione di soluzioni ERP e nell'erogazione di servizi di consulenza e di *application management* su piattaforma SAP ed Oracle. Vengono ricercate quindi competenze distintive da combinare orizzontalmente a quelle già possedute. Le competenze costituiscono un prerequisito per l'individuazione del *target* potenziale, così come

di grande importanza è anche la compatibilità organizzativa e culturale, dato che questa tipologia di operazione si propone di realizzare una forte integrazione tra acquirente ed acquisita per favorire lo scambio e la creazione di conoscenza.

Individuata la rosa di candidati, la fase di valutazione del target comporta un'attenta analisi delle competenze tecniche, delle compatibilità tecnologiche e del modello di struttura organizzativa. Tale valutazione viene realizzata attraverso l'intervento di responsabili tecnici ed organizzativi interni che entrano in team con l'ufficio Mergers&Acquisitions di Exprivia. Il principio a cui si fa riferimento è che le competenze ricercate possono essere individuate dalle risorse che possiedono competenze simili. Infine, le competenze quando sono distintive, tendono, indipendentemente dalla redditività attuale, ad avere una risposta da parte del mercato che si manifesta in una *customer base* "importante". Di fatto, i clienti attualmente in portafoglio e i contratti di lunga durata aiutano a definire il valore del target acquisibile in termini di potenziale di penetrazione e consolidamento nel business.

La seconda acquisizione ha una finalità di "estensione" e si pone l'obiettivo dell'espansione in ambiti complementari nell'ottica di poter realizzare, rispetto al settore sanitario, una offerta completa in termini di sistemi IT. Il partner ricercato da Exprivia deve avere competenze tecniche e organizzative distintive che gli hanno già permesso di realizzare un modello di successo, una leadership a livello territoriale poiché il mercato sanitario in Italia ha ampiezza regionale. L'obiettivo

è quindi quello di individuare un leader a livello di mercato regionale il cui modello di offerta possa essere implementato con le competenze di Exprivia ed esportato in altri ambiti regionali. In questo caso la compatibilità organizzativa riveste una grande importanza, ma minire rispetto al caso precedente dato che, per la diversità delle competenze ricercate nell'impresa da acquisire, si prevede anche un grado minore di integrazione rispetto alla struttura corporate. In questo caso più che altro si fa attenzione al fatto che, piuttosto, non esista incompatibilità organizzativa oltre che tecnologica, si guarda quindi all'assenza di caratteristiche ostative dal punto di vista strategico, operativo o culturale.

Individuata la rosa di candidati, la fase di valutazione del target guarda, come nel caso precedente, ai clienti attualmente in portafoglio al *target* e ai contratti di lunga durata, ma viene fatto un ulteriore riferimento alla territorialità. Exprivia infatti ponendosi come obiettivo strategico quello della “integrazione delle società appartenenti al gruppo per territorio” attribuisce un valore positivo all'elemento della localizzazione della Svimservice in Puglia, dove ha sede anche la sua struttura produttiva.

Rispetto ad entrambe le acquisizioni la considerazione delle attività di ricerca realizzate dai target viene presa in considerazione, ma piuttosto che guardare alla capitalizzazione della spesa storicamente realizzata in ricerca e sviluppo, si guarda alle soluzioni proprietarie elaborate dal *target*. La peculiarità del settore non consente di distinguere in modo netto, secondo Exprivia, quelle che sono attività di ricerca e sviluppo ad ampio raggio (come quelle che essa stessa realizza nel

centro di eccellenza proprietario) dalle attività di ricerca e sviluppo che vengono realizzate in fase “produttiva” del software. Pertanto, in fase acquisitiva, si rivela più utile considerare il valore delle soluzioni proprietarie e stimare in modo prudentiale il valore della ricerca e sviluppo applicata al software attualmente in corso.

In altri termini, la considerazione che fa l’azienda è che “attraverso l’operazione di acquisizione non compra solo clienti, ma soluzioni/prodotti, il che significa conoscenza incorporata nella tecnologia, tempo di accesso al mercato e potenzialità di sviluppo in sinergia con le conoscenze, le soluzioni e le risorse (anche di natura commerciale) possedute”.

Per entrambe le acquisizioni appare infine fondamentale, anche se subordinata alle motivazioni di ordine strategico, la valutazione sulla base di criteri di natura economico-finanziaria che fanno riferimento al *pay-back period* dell’investimento. Tale valutazione viene realizzata dall’ufficio Mergers&Acquisitions.

Nella fase di *due diligence* viene nuovamente richiamato il ruolo delle risorse tecniche e di *staff* che contribuiscono, rientrando nel team di valutazione, a chiarire il quadro informativo sul potenziale *target* utilizzando le proprie conoscenze e relazioni di *business* per avere pareri e notizie da fornitori, clienti, ex-impiegati. Da sottolineare il ruolo della struttura interna dedicata alle acquisizioni e alle fusioni e della partecipazione al processo di risorse tecniche e organizzative: la scelta di internalizzazione piuttosto che dell’intervento di

advisor esterni è coerente con la strategia di crescita esterna nel lungo termine. La struttura interna consente, infatti, ad Exprivia non solo di stimare il valore del target in modo più aderente alla propria *resource base* e alla propria strategia, ma anche di capitalizzare l'esperienza relativa ad acquisizioni (ed altre operazioni straordinarie) che presentano caratteristiche simili. Tale esperienza resta in parte tacita ed, in parte, viene articolata ed inglobata nelle *routine* che si ripetono nelle diverse operazioni. L'intervento di consulenti esterni nella progettazione ed esecuzione delle operazioni è infatti limitato ad uno studio di consulenza legale che è rimasto lo stesso negli anni e di cui Exprivia rappresenta il principale cliente. Anche questo fattore favorisce ulteriormente la capitalizzazione di conoscenza in merito al processo: lo studio diventa una sorta di struttura collegata e le *routine* lo coinvolgono in modo analogo nelle diverse operazioni.

In seguito all'acquisizione di Svimservice e in considerazione del peso assunto dalle relative risorse nella strategia e nella gestione dell'impresa, il processo pre-acquisizione ha subito delle modifiche comportando un maggiore coinvolgimento della *business unit* "Sanità e P.A.L." nelle diverse parti del processo, rispetto alle operazioni che la riguardano direttamente.

Innanzitutto, va considerato che ulteriori attività di monitoraggio delle opportunità ambientali vengono realizzate a livello della *business unit* "Sanità e P.A.L.". Quest'ultima possiede un autonomo ufficio marketing che si occupa anche dell'individuazione di specifiche opportunità di crescita monitorando i bisogni dei

clienti, le strategie dei concorrenti e le opportunità tecnologiche specifiche del settore.

Il processo è divenuto più articolato e dettagliato anche se non codificato poiché non è stato realizzato un manuale per l'acquisizione. Il processo si avvia oggi sulla base dell'emergenza del bisogno sulla base della struttura centrale o periferica (*business unit*). Tale stimolo a porta alla formulazione di un'ipotesi strategica che viene messa in discussione e portata in CdA.

L'amministratore delegato, su parere del CdA, autorizza l'avvio della fase di "individuazione" in cui, a valle di un'analisi del mercato e delle opportunità, si identifica una rosa di soggetti acquisibili. In questa fase si realizza un forte collaborazione tra il livello centrale, quello periferico. Oltre alle informazioni reperibili a livello *desk*, vengono avviate attività relazionali informali, in concerto con i responsabili della *business unit*, mirate al reperimento di informazioni presso i possibili *target*. Completato il quadro informativo, si procede all'analisi comparativa che viene realizzata in base all'individuazione delle similarità e delle complementarietà strategiche e organizzative. In questa fase, particolare importanza assumono le caratteristiche della tecnologia dell'impresa target e della sua compatibilità/integrabilità rispetto sistemi attualmente in uso in azienda. A quest'analisi segue l'identificazione del target per l'acquisizione e viene realizzato il "*business case*". Il documento consiste in un vero e proprio *business plan*, sulla base di questo si pronuncia il consiglio di amministrazione ed, in caso positivo, si avvia il processo di determinazione del valore della proposta: si procede alla *due diligence* e all'elaborazione del MOU (*Memorandum of*

Understanding) che sintetizza i termini dell'accordo. Successivamente si procede operativamente verso la conclusione dell'operazione attivando le fonti di finanziamento (interne e/o esterne). Da sottolineare, rispetto al processo precedentemente descritto, il ruolo che svolge il "team acquisitivo" composto da risorse della *business unit* in aggiunta a risorse della struttura centrale e dell'ufficio M&A. Il team allargato che si riunisce per l'elaborazione, la valutazione e la definizione della proposta si è rivelato fondamentale nell'esperienza dell'azienda ai fini della performance pre-acquisitiva.

Fase Post-acquisizione

La fase di integrazione post-acquisizione viene considerata da Exprivia come particolarmente importante dato che dalla stessa deriva il successo dell'operazione in termini di realizzazione degli obiettivi prefissati e quindi di sinergie. Il problema della definizione dei confini con le acquisite ha portato a soluzioni diverse nel corso dei quattro anni di vita di Exprivia. L'idea che si persegue è che l'impresa, al fine di consentire il trasferimento e la combinazione delle diverse conoscenze acquisite con quelle presenti nell'organizzazione, debba favorire una rapida ed estesa integrazione tra le strutture.

L'integrazione nella prima fusione ha portato all'elaborazione di una nuova visione condivisa e alla completa riconfigurazione societaria, ma anche le acquisizioni successive sono state caratterizzate dalla volontà di rapida integrazione sebbene con modalità ed effetti diversi. Se, infatti, rispetto all'acquisizione di Wel.network l'integrazione è stata più rapida e completa e non

ha comportato grossi sforzi di riconfigurazione, nel caso di Svimservice l'integrazione ha portato alla modifica dell'assetto organizzativo societario. Si è preferito, infatti, data la presenza di competenze e risorse fortemente specializzate ed in parte culturalmente dissonanti con quelle societarie, mantenere una struttura produttiva autonoma sebbene integrata dalle competenze e dai processi orizzontali che caratterizzano la struttura a matrice del gruppo. Tale riconfigurazione consentiva, inoltre, di creare un chiaro e distinto "polo di aggregazione" per la crescita esterna e quindi per nuove acquisizioni relative allo specifico settore "Sanità e PAL".

L'obiettivo di Exprivia nella fase di integrazione post-acquisizione e quindi sia delle società che ricadono sotto il controllo *corporate*, che di quelle che invece ineriscono alla *business unit*, è quello di creare una struttura coordinata che non appaia come "un arcipelago", un insieme di isole separate. L'impresa ha inteso, infatti, mettere a sistema le conoscenze attraverso una spinta integrazione realizzata soprattutto rispetto alla elaborazione condivisa delle direzioni di sviluppo delle tecnologie *software*.

Nella fase immediatamente successiva all'acquisizione, l'integrazione viene realizzata con il ricorso a *task force* e a gruppi di lavoro misti che presentano risorse di Exprivia e della neo acquisita.

Il primo aspetto considerato è quello della *standardizzazione* e quindi dell'azzeramento delle differenze tecnologiche tra diverse parti che comporta l'identificazione/condivisione di standard fondamentali a cui segue la definizione

degli orizzonti di sviluppo tecnologico. Proprio questo aspetto dell'integrazione presenta in Exprivia un elevato profilo di articolazione e codificazione della conoscenza. Ogni acquisizione genera, infatti, la revisione *Master Plan* per lo sviluppo tecnologico del gruppo. La revisione procede attraverso un processo ben definito:

- viene realizzata l'analisi dell'offerta *dell'acquisita*;
- vengono ridefiniti *gli obiettivi* e valutati i *gap*;
- si procede all'identificazione delle azioni e delle priorità rispetto alla rimozione dei *gap*.

In altri termini il processo porta alla revisione della programmazione delle attività di sviluppo tecnico ogni volta che si inserisce una nuova impresa.

Il modello debolmente connesso realizzato dai gruppi che mantengono spazi di autonomia interna favorendo così lo sviluppo di attività non ripetute, innovative e/o comunque problematiche, si coniuga bene in Exprivia con l'integrazione strutturale che viene realizzata velocemente per consentire di realizzare gli obiettivi di capacità produttiva conservando nel contempo una elevata efficienza.

Gli altri aspetti considerati ai fini dell'integrazione sono quello culturale e quello organizzativo che, tuttavia, tendono ad essere mitigati da alcune caratteristiche dell'acquisita valutate in fase pre-acquisitiva. Sebbene, infatti, con le imprese acquisite possano sussistere dissonanze culturali ed organizzative, gioca un ruolo molto importante l'abitudine e l'esperienza maturata dalle risorse, dell'acquirente e dell'acquisita, rispetto al lavoro in *task force* e team di progetto. Non solo nella

fase di integrazione, ma anche successivamente, i gruppi riescono a conferire la necessaria autonomia operativa e a mitigare gli effetti negativi conseguenti ad una spinta integrazione strutturale. Questa infatti tende a ridurre eccessivamente i gradi di libertà operativa.

Dal punto di vista organizzativo Exprivia tende a prescindere anche dall'organizzazione a matrice e realizza task force e gruppi di progetto che, in modo più o meno duraturo travalicano i confini delle società del gruppo, ma anche delle *business line* o *business unit* o dei diversi processi orizzontali. Tale modello, riscontrabile in diverse imprese che lavorano nel settore IT e realizzano sistemi e tecnologie software, conferisce una sorta di “predisposizione genetica” all'integrazione. In altri termini, i confini determinati dalle funzioni e dai processi organizzativi che caratterizzano la struttura dell'organizzazione vengono aggirati con sistemi *loosely coupled* realizzati attraverso *team* e *task force* focalizzati su specifici aspetti operativi. Ciò, naturalmente, si rivela particolarmente utile laddove si richiede autonomia e flessibilità ai fini della realizzazione di attività e processi innovativi. Tali *team* rappresentano per Exprivia il principale strumento di avvio e di perseguimento dell'integrazione. Attraverso i team viene realizzata la “comunicazione dei nuovi fini” in una modalità che concentra immediatamente l'attenzione su obiettivi e questioni operative. Questo garantisce l'orientamento all'interno del gruppo di lavoro che è focalizzato sul raggiungimento dell'obiettivo, mentre nel contempo si orienta sui nuovi orizzonti e sulla nuova *vision*. I team fanno riferimento alle professionalità che li compongono e consentono inoltre di evidenziare, in un conteso operativo, dissonanze e problemi

organizzativi e tecnici. Tali problemi, che derivano da culture, routine, competenze e stili manageriali differenti, vengono gestiti in Exprivia innanzitutto “portandoli alla luce” attraverso un processo che si presenta anch’esso abbastanza articolato. Di fronte a metodologie differenti e contrastanti viene affrontato direttamente il problema nel gruppo che lo ha riscontrato o viene riportato in uno specifico gruppo di lavoro misto che, dopo aver analizzato in dettaglio la situazione, individua il benchmark interno e definisce la pratica o la metodologia migliore. Tale pratica in molti casi viene successivamente promossa anche al di fuori dei gruppi che l’hanno individuata.

Il meccanismo dei gruppi *loosely coupled* consente quindi anche di realizzare la comunicazione presso l’acquisita, Exprivia, infatti, non utilizza estensivamente modalità di comunicazione istituzionale interna, nè tantomeno pone in essere piani o programmi di comunicazione post-acquisizione. Da segnalare il fatto che, recentemente, viene utilizzata la struttura di formazione per il *coaching* e la gestione dei rapporti interpersonali.

La definizione dei gruppi di lavoro, in sintesi, viene prescelta come lo strumento per comunicare, integrare risorse e conoscenze con modalità immediatamente operative. Il *groupwork* consente, infatti, il trasferimento di conoscenza tacita indipendentemente dalla velocità dell’integrazione.

Rispetto alle ultime acquisizioni Exprivia ha realizzato l’integrazione con elevata velocità per la fretta di ricombinare le conoscenze e raggiungere il cliente obiettivo ma, date le modalità utilizzate e sopra descritte, non si è registrato un

effetto particolarmente traumatico e distruttivo dei processi innovativi in atto, nè tantomeno una disaffezione da parte delle risorse interessate. Rispetto alle imprese acquisite Exprivia non ha avuto bisogno di realizzare specifiche politiche di ritenzione delle figure chiave: le defezioni sono state ridotte e fisiologiche, per questo motivo non sono mai stati proposti e realizzati *retention plan*. Da sottolineare però, che uno degli elementi di problematicità connesso a differenze organizzative è stato riscontrato nel trattamento personale rispetto all'utilizzo di incentivi e *benefit*. Questi si sono rivelati difficili da omogeneizzare nella fase post-acquisitiva e hanno portato un innalzamento dei costi per l'opportunità di livellarli unicamente verso l'alto.

Negli ultimi tre anni il gruppo si è concentrato anche su un processo di evoluzione della direzione e della *leadership* sia a livello corporate che a livello di *business unit*. L'impresa nasce da due realtà caratterizzate dalla permanenza della *leadership* dei soci fondatori ma, recentemente è stata realizzata la scelta di dotarsi anche di risorse manageriali esterne. Proprio la *business unit* vede la nomina di un manager esterno che apporta al gruppo Exprivia un'approfondita esperienza nel comprendere e risolvere le problematiche dei clienti nel mercato "Sanità e P.A.L." in ambito IT, avendo ricoperto posizioni chiave nel settore. Va segnalata, inoltre, la recente nomina di un manager per il settore ricerca e sviluppo a livello corporate, realizzata allo scopo di rendere la funzione più "aggressiva" ed imprenditoriale. La *leadership* è stata implementata anche attraverso risorse manageriali che si sono rivelate di grande qualità e che,

pervenute dalle aziende acquisite, sono state valorizzate da Exprivia con riconoscimenti e posizioni di maggior rilievo. Lo scopo dell'integrazione del management è stato quello di implementare lo stile direzionale e di orientarlo ad una maggiore imprenditorialità, in particolare riguardo ad atteggiamenti di minore avversione al rischio e proattività.

3.4 La valutazione della performance dell'acquisizione

La valutazione delle performance dell'acquisizione viene realizzata da Exprivia sostanzialmente attraverso il ricorso a due modalità. La prima prevede l'utilizzo di dati inerenti alle performance economico-finanziarie del gruppo nella fase post-acquisizione. Rispetto ai parametri economico finanziari temperati nelle previsioni pre-acquisizioni, vengono individuati gli scostamenti rispetto ai KPI (*key performance indicator*) economico-finanziari definiti. Le dinamiche del ROA sono quelle che in estrema sintesi forniscono indicazioni sulla performance acquisitiva. Gli altri principali indicatori quantitativi richiamati dall'azienda riguardano nell'ordine: l'incremento del fatturato consolidato, la riduzione dei costi, le variazioni dei corsi azionari.

In merito alla rilevazione strutturata del raggiungimento degli obiettivi extra-redditali non è al momento attiva in azienda una procedura codificata che, attraverso modelli, *scorecard* o altri strumenti consenta di rilevare sistematicamente performance e quindi scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati. Questo al momento viene individuato come un limite poichè si ritiene

che un sistema organico possa comunque consentire di realizzare in modo più efficiente ed efficace programmi di miglioramento continuo. I risultati vengono comunque esaminati in riunioni a cui partecipano diversi livelli di management. La valutazione dei risultati avviene attraverso modalità articolate che utilizzano i risultati economico- finanziari sopra descritti, altri *hard data* (relativi a clienti, attività realizzate, quantitativi prodotti, costi non rilevati etc.), analisi e considerazioni analitiche qualitative. La valutazione attiene fattori come: il completamento dell'offerta, l'acquisizione di nuovi clienti (ponderata con il loro livello di importanza), il trasferimento e lo sviluppo di competenze, la realizzazione di sinergie, l'aumento della visibilità sul mercato, la ritenzione di figure chiave, il raggiungimento di massa critica necessaria per competere con i leader.

I risultati definiti vengono confrontati con gli obiettivi e, in base ai *gap* individuati, vengono utilizzati per la riformulazione strategica ed operativa degli obiettivi di crescita interna o esterna. Exprivia in merito alle acquisizioni finora realizzate non ha riscontrato un significativo "valore di fortuna": non ha avuto sorprese nè negative nè positive, cosa che attribuisce ad una efficace valutazione pre-acquisitiva dovuta all'esperienza accumulatasi in quella fase ed in quella di integrazione.

3.5 Conclusioni

Il caso Exprivia evidenzia notevoli competenze gestionali inerenti il processo di acquisizione.

La fase pre-acquisitiva e quella post-acquisizione evidenziano elevate *dynamic acquisition capabilities* di identificazione e integrazione/riconfigurazione. Nel lavoro si dimostra come queste capacità si siano evolute e implementate nel corso della recente storia di Exprivia. L'effetto esperienza si è sommato ad elementi di apprendimento deliberato che hanno realizzato l'articolazione o la codificazione di importanti processi. Questo è avvenuto nella fase pre-acquisizione, dove il processo appare in gran parte articolato e codificato in alcuni sottoprocessi, ma anche nella fase post-integrazione, dove il processo di revisione del *master plan* tecnologico è codificato, mentre quello relativo all'integrazione organizzativa appare in massima parte articolato. Nei processi di integrazione post-acquisizione di Exprivia si riscontra l'interazione con le *dynamic capabilities* fondamentali, possedute dalla società. Queste *capabilities* si combinano chiaramente, in un processo interattivo, con quelle più specifiche e relative al processo acquisitivo (*dynamic acquisition capabilities*). Le *capabilities* fondamentali individuate attengono: alla capacità di utilizzare sistemi *loosely coupled* e di gestire l'innovazione in modo "ambidestro", alla capacità di "combinare" la conoscenza, alla capacità di riconfigurare continuamente l'impresa, anche in modo consistente. È il caso della riconfigurazione dovuta allo sbilanciamento verso la *business unit* "Sanità e PAL", non contemplato dalle prime formulazioni strategiche di Exprivia

e che dimostra una notevole capacità di attuazione di una strategia di successo che si rivela in parte “emergente”.

Nel complesso il gruppo Exprivia evidenzia anche una propensione imprenditoriale per l’atteggiamento dimostrato di tipo proattivo, innovativo e caratterizzato da una propensione al rischio che la direzione tiene però a definire come “ponderato”.

Riferimenti bibliografici

- Adler, P.S., & Borys, B. (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 61-89
- Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), "*Strategic assets and organizational rent*", *Strategic Management Journal*, n.14 (1) pp. 33-46.
- Ansoff H. I. (1965), "*Corporate Strategy*", McGraw-Hill, New York
- Argote L. (1999), "*Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*", Kluwer Academic, Boston
- Argote L., Darr E. (2000), "*Repositories of Knowledge in Franchise organizations: Individual, structural and Technological*" in Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G., (ed.), "*The nature and dynamics of organizational capabilities*", Oxford University Press, New York, pp. 51-68
- Bannert V., Tschirky H. (2004), "Integration planning for technology intensive acquisitions", *R&D Management* 34, 5 pp. 481-494
- Barney, J.B., (1986), "*Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?*", *Academy of Management Review*; n. 11, (3), pp.656–665
- Barney, J.B., (1991), "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management*"; 17, (1), pp.99–120
- Barney, J.B., (2006), "*Risorse, competenze e vantaggi competitivi* " Edizione Italiana a cura di Della Corte V. e Sciarelli M., Carocci Editore, Roma; Ediz. Orig. Barney, J.B., (2002): "*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*", 2nd Edition, Pearson Education Publishing, Upper Saddle River, New Jersey
- Benner, M.J., Tushman, M.L. (2003), "*Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*", *Academy of Management Review*, 28, pp. 238-256
- Bradach, J.L. 1997. "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, n. 42, pp. 276-303
- Capron L. (1999), "*The long-term performance of horizontal acquisitions*", *Strategic Management Journal*, n. 20, pp. 987–1018

- Capron L., Annand J. (2007), "Acquisition-Based Dynamic Capabilities", in Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G. (eds.) (2007) "Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations", Blackwell Publishing, Oxford, U.K.
- Capron L., Dussauge P., Mitchell W., "Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988-1992", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 631 – 661
- Capron L., Mitchell W. (2004), "Where firms change: internal development versus external capability sourcing in the global telecommunications industry", *European Management Review*, n. 1, pp. 157-174
- Cohen W., Levinthal D. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, pp. 128-152
- Cortesi A. (2008), "La gestione del processo di integrazione nelle fusioni e nelle acquisizioni", Milano, Pearson Paravia Bruno Mondadori
- Daft, L.R., (1983), *Organizational Theory and Designs*, West Pub. Co. , St. Paul
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989), "*Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*" *Management Science*; n. 35, (12), pp.1504–1511
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, n. 48, pp. 147-160
- Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G. (2000), "*The nature and dynamics of organizational capabilities*", Oxford University Press, New York
- Duncan, R.B. (1976). "The Ambidextrous organization: Designing Dual Structures for Innovation" in R. Kilman & L. Pondy (eds.) *The Management of Organizational Design*. New York, pp. 167-188
- Eisenhardt K.M. (1989), "*Making fast strategic decisions in high-velocity environments*", *Academy of Management Journal* n. 32 (3), pp. 543-576
- Eisenhardt, K. M., Martin J.A. (2000), "*Dynamic capabilities: What are they?*", *Strategic Management Journal*, n. 21, pp.1105-1122
- Feldman, D.C. (1981), "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, 6: 309-318
- Fisher R., Ury W., Patton B. (2007), "L'arte del negoziato.", 4a ediz., Corbaccio

- Garud R., Kotha S. (1994), "Using the brain as a methafor to model flexible production systems" Acedemy of Management Review, n. 19, pp. 671-698
- Gibson, C.B., Birkinshaw, J. (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", Academy of Management Journal, n. 47, pp. 209-226
- Ginsberg, A. (1994), "Minding the competition: From mapping to mastery", Strategic Management Journal (Winter Special Issue), n.15, pp. 153-174
- Grant, R. M. (1996), "*Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*", Strategic Management Journal, n. 17, pp. 109-122.
- Grant, R.M. (1996a) "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational capability as Knowledge Creation", Organization Science, n. 7, pp. 375-387.
- Grant, R.M., (1991), "*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*", California Management Review; n. 33, (3), pp. 114–135.
- Gulati E., Singh H. (1998), "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", Administrative Science Quarterly, n. 43, pp. 781-814
- Gulati R. (1999), "Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation" Strategic Management Journal, n. 20(5), pp. 397–420
- Gupta, A.K., Govindarajan, V. (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations", Strategic Management Journal, n. 21, pp. 473-496
- Hagedoorn J., Sadowsky B. (1999) "The Transition From Strategic Alliances to Mergers and Acquisitions: an Exploratory Study", Journal of Management Studies, Blackwell publisher Ltd Oxford
- Haleblian J., Finkelstein S. (1999), "The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective", Administrative Science Quarterly, Vol. 44, n. 1, pp. 29-56
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989), "*Strategic Intent*", Harvard Business Review, n.66, pp. 63-76
- Haspeslagh P. C., Jemison D. B. (1991), "Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal", The Free Press, New York

- Helfat C.E. (1997), "Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 n. 5, pp. 339–360
- Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G. (2007) "Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations", Blackwell Publishing, Oxford, U.K.
- Helfat C.E., Peteraf M.A. (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, n. 24, pp. 997–1010
- Hill, C.W.L., Rothaermel, F.T. (2003), "The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation", *Academy of Management Review*, n. 28, pp. 257-274
- Hitt M.A., Ireland R.D. (1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 273-293
- Hitt M.A., Hoskisson R.E., Ireland R.D., Harrison J.S. (1991 b) "Are acquisition a poison pill for innovation?" *Academy of Management Executive*, Vol.5 No.4, pp. 22-34.
- Hitt M.A., Hoskisson R.E., Ireland R.D., Harrison J.S. (1991) "Effects of Acquisition on R&D Inputs and Outputs" *Academy of Management Journal*, Vol.34 No.3 pp 693-706
- Homburg C., Bucerius M. (2006), "Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness", *Strategic Management Journal*, n. 27, pp. 347–367
- Inkpen A.C., Besmish P.W. (1997), "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures", *Academy of Management Review*, n.22, pp. 177-202
- James A.D., Georghiou L., Stanley Metcalfe J, (1998), "Integrating technology into merger and acquisition decision making", *Technovation*, Vol.18, n.8, pp. 563-573.
- Jemison D.B., Sitkin S. B. (1986), "Corporate Acquisitions: A Process Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, n. 1, pp. 145-163
- Kim J., Finkelstein S. (2009), "The effects of strategic and market complementarity on acquisition performance: evidence from the U.S.

- commercial banking industry, 1989–2001”, *Strategic Management Journal*, n. 30, pp. 617–646
- Kim L. (1998), “ *Crisis construction and organizational learning*”, *Organization Science* n. 9 (4), pp. 506-521
- Kogut B., Zander U., (1992) “Knowledge Of The Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology” *Organization Science*, Vol.3 n.3, pp. 383-397
- Lane, P.J., Lubatkin, M. (1998), “Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 461-477
- Lane, P.J., Salk, J.E., Lyles, A. (2001), “Absorptive capacity, Learning and Performance” *Strategic*
- Learned, E., C. Christensen, K. Andrews and W. Guth (1969), “Business Policy: Text and Cases. Irwin Homewood, IL, cit in Teece D.J., Pisano G, Shuen A. (1997), “Dynamic Capabilities And Strategic Management” *Strategic Management Journal*, Vol. 18 n. 7, p. 513
- Leonard D. (1995), “Wellsprings of Knowledge”, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Levinthal, D.A., March, J.G. (1993), “The Myopia of Learning”, *Strategic Management Journal*, n. 14 (Winter Special Issue), pp. 95-112.
- Lorenzoni G, Lipparini A. 1999, “The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study”, *Strategic Management Journal*, n. 20(4), pp. 317–338
- March, J.G., Olsen, J.P. (1976), “Ambiguity and Choice in Organizations”, *Universitetsforlaget*, Bergen Norway
- McGrath, R.G. (2001), “Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight”, *Academy of Management Journal*, n. 44, pp.118-131
- Meyer A.D. (1991), “What is strategy's distinctive competence? - Special Forum: Integrative Perspectives on Organizations”, *Journal of Management* n. 17, pp. 821-833
- Miner A.S., Bassoff P., Moorman C. (2001), “Organizational Improvisation and Learning: A Field Study”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, n. 2, pp. 304-337

- Mintzberg H., Waters J.A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6 n. 3, pp. 257– 272
- Moorman C., Miner A.S. (1998), "Organizational Improvisation and Organizational Memory", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, n. 4, pp. 698-723
- Mowery, D.C., Oxley, J.E., Silverman, B.S. (1996), "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfe", *Strategic Management Journal*, n.17, pp. 77-91
- Nelson R.R, Winter S.G. (1982) "An Evolutionary Theory of Economic Change", Harvard University Press.
- Nelson R.R, Winter S.G. (1982) "An Evolutionary Theory of Economic Change", Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994), "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Science*, n. 5, pp. 14 – 37
- Nonaka, I. (1994), "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Science*, n.5, pp. 14 – 37
- Nonaka, I., Konno N., Tokuoka K., Kawamura T. (1992), "Hypertext Organization for Accelerating Organizational Knowledge Creation," *Diamond Harvard Business*, August-September
- Oliver C. (1997) "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-baaed views", *Strategic Management Journal*, n.18, pp. 697-713
- Orton J.D., Weick K. E. (1990), "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", *The Academy of Management Review*, Vol. 15, n. 2, pp. 203-223
- Pablo A.L., Sitkin S.B., Jemison D. B. (1996), "Acquisition Decision-Making Processes: The Central Role of Risk", *Journal of Management* Vol. 22, No. 5 pp. 723-746
- Penrose, E.T. (1959), "*The Theory of the Growth of the Firm*", Wiley, New York
- Porter, M.E. (2004 [1985]), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, reprinted in abridged form in: De Wit,

- Bob & Meyer, Ron, Strategy. Process, Content, Context. An international perspective, 3rd edition, London: Thomson, p.258-267.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), "The core competence of the corporation" Harvard Business Review n. 68 (3), pp. 79-91
- Puranam P., Singh H., Zollo M. (2006), "Organizing for innovation: managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions", Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 2, pp. 263–280.
- Puranam P., Singh H., Zollo M. (2006), "Organizing for innovation: managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions", Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 2, pp. 263–280.
- Ranft A. L., Lord M. D. (2002) "Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation", Organization Science, Vol. 13, No. 4, pp. 420-441.
- Rindova V.P., Kotha S. (2001), "Continuous Morphing-Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function", Academy of Management Journal, vol.44, n. 6, pp.1263-1280
- Rumelt, D.P., (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm" in R. Lamb (ed.) "Competitive Strategic Management", Prentice Hall, Upper Saddle River, pp. 566-570
- Sanchez R. (1995), "Strategic Flexibility in product competition", Strategic Management Journal, vol 16, pp. 135-160
- Selznick P. (1957), *"Leadership in Administration: A Sociological Interpretation"*, Evanston, IL: Row, Peterson & Co.
- Selznick P.(1949). *"TVA and the Grass Roots"*, University of California Press, Berkley and Los
- Singh H., Zollo M., (1998), "The Impact of Knowledge Codification, Experience Trajectories and Integration Strategies on the Performance of Corporate Acquisitions" Working Paper 98-24 The Wharton School, , University of Pennsylvania, Proceedings of the 1998 Conference of the Academy of Management, San Diego CA
- Snow, C. C., Hrebiniak L. G. (1980), *"Strategy, distinctive competence, and organizational"*
- Solari L. (1995), *"Tra adattamento e selezione naturale: organizzazione come incubatore di innovazione"*, Liuc Ppers n. 19, Serie Economia aziendale 2

- Stalk G., Evans P., Shullman L. (1992), "*Competing on capabilities the new rules of corporate strategy*", Harvard Business Review, n. 2, pp. 57-69
- Teece D.J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", Strategic Management Journal, n. 28, pp.1319-1350
- Teece D.J., Pisano G, Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities And Strategic Management" Strategic Management Journal, Vol. 18 n. 7, pp. 509–533
- Tsai W. (2000), "Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages", Strategic Management Journal, Vol. 21, n. 9, pp. 925-939
- Tsai, W. (2001) Knowledge Transfer in Intra-organizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. Academy of Management Journal, n. 44, pp. 996-1004
- Tushman M.L., Anderson, P. (1986) "Technological discontinuities and organizational environments", Administrative Science Quarterly, n.31, pp. 439-465
- Tushman, M., & O'Reilly, C.A. (1996), "Evolution and Revolution: Mastering the Dynamics of Innovation and Change", California Management Review, n. 38, pp.8-30
- Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., De Boer, M. (1999), "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", Organization Science, n. 10, pp. 551-568
- Wang L., Zajac E. J. (2007), "Alliance or Acquisition? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations", Strategic Management Journal, n. 28, pp. 1291–1317
- Weick K. E. (1998), "*Introductory Essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis*", Organization Science, Vol. 9, n. 5, pp. 543-555
- Wernerfelt, B. (1984), "*The Resource-Based View of the Firm*". Strategic Management Journal", vol. 6 (1), pp. 171–180
- Williamson, O.E. (1975), "Markets and Hierarchies", New York, Free Press
- Winter S.G. (2000), "*The satisficing principle in capability learning*", Strategic Management Journal n. 24, pp. 981–996

Winter S.G. (2003), “*Understanding dynamic capabilities*”, *Strategic Management Journal*, n. 24, pp. 991–995

Zack M. H. (2000), “*Jazz Improvisation and Organizing: Once More from the Top*”, *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, pp. 227-234

Zollo M., Winter S.G. (2002), “*Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*”, *Organization Science*, n. 13, pp. 339-351